

Congreso Internacional de Innovación Educativa

la innovación educativa, una estrategia de transformación
Del 14 al 16 de octubre de 2009

La organización educativa como determinante para facilitar o inhibir las innovaciones

Jahel Valdés Saucedo

Escuela Superior de Ingeniería Química e Industrias Extractivas-ESIQIE-IPN

TEL: 5729 6000 Ext. 55385, e-mail: jahel_valdes@hotmail.com

Héctor Alberto García Romero

Centro de Formación e Innovación Educativa-CFIE-IPN

TEL: 5729 6000 Ext. 57141, e-mail: he.k07@hotmail.com

Blanca Elizabeth López Silva

Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos "Narciso Bassols García" – IPN,

TEL: 5729 6000 Ext. 64073, e-mail: elizabeth_lopez_silva@hotmail.com

RESUMEN

Los cambios constantes de la sociedad producto de las reformas económicas, sociales y empresariales que se desarrollan en nuestro país, hace necesario que el sector educativo desarrolle un conjunto de estrategias que le permita el desarrollo sostenido y por ende la mejora de la calidad educativa en beneficio de los estudiantes, padres de familia y la sociedad en general. En este estudio se destaca la importancia decisiva que tienen diversas variables organizativas en la potenciación y desarrollo del cambio y la existencia de barreras que dificultan seriamente la efectiva realización de los procesos y resultados innovadores. Se concluye que para responder a la problemática educativa de manera eficaz, se requiere una nueva forma de organización y funcionamiento de las instituciones, reconociendo sus fortalezas y debilidades, el desempeño eficiente, el mejoramiento continuo y la evaluación por resultados.

PALABRAS CLAVE: Transformación educativa, desempeño, gestión, toma de decisiones.

ABSTRACT

The constant changes of society resulting of economic reforms, social and business activities that are conducted in our country, makes it necessary for the education sector to



Congreso Internacional de Innovación Educativa

la innovación educativa, una estrategia de transformación
Del 14 al 16 de octubre de 2009

develop a set of strategies that enable sustainable development and thereby improving the quality of education for the benefit of students, parents and society in general. This study highlights the importance that organizational variables such as empowerment, development of educational change and the existence of serious barriers to effective implementation of processes and innovative results. We concluded that to meet the educational problems effectively it is required a new form of organization and functioning of institutions, recognizing their strengths and weaknesses, to perform efficiently, continuous improvement and evaluation results.

KEY WORDS: *Educational change, performance, management, decision making.*

INTRODUCCION

Una gestión de procesos de innovación debe respetar los factores estratégicos más importantes para que la innovación se realice, se destacan la resolución de problemas con participación local y la receptividad en materia de aportaciones, por lo que la gestión de proyectos de innovación debe estar mediada por un estilo democrático que impulse la participación de los involucrados y que por lo tanto desarrolle procesos de empoderamiento en el ámbito institucional. En ese sentido, "el aparato administrativo debería estar concebido para favorecer un clima innovador" (Weick, 1984). Si bien la innovación se caracteriza por su complejidad, es posible identificar algunos elementos que definen a un sistema innovador, tales como surgir desde el profesorado, poner en conflicto las creencias de los docentes y plantear otra forma de enseñar y aprender. La innovación no se emprende nunca desde el aislamiento y la soledad sino desde el intercambio y la cooperación permanente como fuente de contraste y enriquecimiento, por lo que se convierte en un imperativo de los procesos innovadores la creación de redes o colectivos intra e interinstitucionales que fomenten el desarrollo de la cooperación y el intercambio profesional, ya que "la cooperación y el acuerdo general darán mejores resultados que una estrecha supervisión" (Weick, 1984). Las innovaciones se caracterizan por una diversidad de formas, modalidades y alcances e implican tanto cambios en las actividades como en las actitudes, sin embargo, un sistema innovador sigue siempre la dirección de "abajo-arriba" ya que las propuestas que vienen de fuera, sin la participación del profesorado poco alteran la práctica profesional. Pero, en última instancia, ¿por qué resulta tan decisiva la influencia de la escuela como organización? O en otras palabras ¿cuál es la naturaleza de la escuela como organización para que quede incorporada en los proyectos de cambio? Resumiendo estas interrogantes podemos ejemplificar en cuanto al fin de la innovación:



Congreso Internacional de Innovación Educativa

la innovación educativa, una estrategia de transformación
Del 14 al 16 de octubre de 2009

¿Para qué es la innovación?

- ◆ Cambio en nuestras instituciones:
 - ★ Reforzar lo mejor de nuestras tradiciones académicas
 - ★ Transformar nuestras instituciones a través innovaciones
 - ★ Evaluar, cambiar e innovar
- ◆ Cuidado con el discurso dominante sobre la innovación:
 - ★ La tradición es “mala” y
 - ★ La innovación es “buena”.

Cuadro tomado de: *El desafío de la innovación educativa en las universidades*, Nieto LM, Instituto de Ciencias Agrícolas de Guanajuato, Gto. Méx. Octubre de 2006.

METODOLOGÍA

Este trabajo es continuación de uno presentado en el pasado Congreso Internacional de Retos y Expectativas sobre la Universidad celebrado en el Instituto Politécnico Nacional en junio del presente año. En ese trabajo se analizó el cambio que el Instituto, a través de una Unidad Académica y visto por ojos de sus actores, reflejó la necesidad de valorar las reflexiones expresadas y vividas en los últimos 10 años por algunos directivos y ahora, retomando los instrumentos aplicados con antelación orientamos la labor en términos de estructura de gobierno y formas de organización institucional.

Hacemos notar que los procesos de Reforma educativa empiezan en el IPN a finales del siglo pasado e inicios de éste, dándose a conocer en el Programa de Desarrollo Institucional 2001-2006, cuyo objetivo principal era el de incrementar sustancialmente la calidad de los procesos de generación, transmisión y difusión del conocimiento científico y tecnológico de una manera integral, buscando de esta forma fortalecer el compromiso social al que está comprometida la institución. Este programa se fundamenta en las tendencias económicas, políticas y culturales del país, el cual está influenciado por



Congreso Internacional de Innovación Educativa

la innovación educativa, una estrategia de transformación
Del 14 al 16 de octubre de 2009

tendencias como la globalización. El Programa está íntimamente ligado al Plan Nacional de Desarrollo 2000-2005 donde éste solicitaba a las instituciones de nivel superior promover una nueva cultura organizativa que pasara del mundo de la burocracia rígida al de las organizaciones flexibles, capaces de adecuarse a cambios diversos, con un gran dominio sobre los contenidos. Para ello, se requería ser formado en los nuevos modelos educativos, ya que parte de las estrategias del aprendizaje significativo, se expresaban en el saber escuchar a los expertos en educación y atender sus recomendaciones para desarrollar una mejor práctica docente y sobre todo utilizar todo su talento y creatividad para que los alumnos se convirtiesen en los actores principales en este nuevo escenario educativo.

El IPN, ofreciendo una respuesta a las tendencias globalizantes expresadas en Conferencias Mundiales como las de la UNESCO, buscaba mejorar la calidad del sistema de su educación superior y de los programas educativos que en él se ofertan. Por lo que, se ha promovido en el Instituto una educación superior de calidad, que forma profesionistas, especialistas y profesores-investigadores capaces de aplicar, innovar y transmitir los conocimientos actuales, académicamente pertinentes y socialmente relevantes en las distintas áreas y disciplinas. Ello ha implicado la actualización continua de los planes y programas de estudio, la flexibilización del currículo, la superación académica constante de los profesores y el reforzamiento de las capacidades de generación, aplicación y transmisión del conocimiento, así como la vinculación de las instituciones de educación superior con el sector productivo, una infraestructura institucional que respondiese a todas estas modificaciones, ya que también se consideraba promover la movilidad académica, tanto del alumnado como del docente, y esto es tan sólo por mencionar algo de lo que se ha pretendido lograr actualmente en una Unidad Académica del IPN.

Contando con lo anterior como marco global de referencia, comentamos que metodológicamente, se hizo una revisión exhaustiva a los tres documentos de referencia, donde se destacaron los elementos sustantivos que puedan evidenciar la tendencia marcada para asegurar la calidad de la educación en el IPN en los inicios del Siglo XXI. En ello, se puede observar un cambio significativo en cuanto a la forma y fondo de llevar a cabo estrategias sustantivas en la educación superior, ya que en la sociedad actual se presentan nuevos retos y desafíos bajo condiciones sociales, políticas, económicas y



Congreso Internacional de Innovación Educativa

la innovación educativa, una estrategia de transformación
Del 14 al 16 de octubre de 2009

culturales cambiantes. Además, la existencia de un hecho innegable sobre los grandes avances en conocimientos científicos y tecnológicos presentados día a día. Como pregunta orientadora de este trabajo destacamos las nuevas formas de organización que requiere la institución para asegurar la calidad de sus servicios.

Para evidenciar lo antes cuestionado, definimos los actores involucrados en la estructura educativa y además que pudiesen realizar y enfrentar dichos cambios y en su momento, tomar decisiones para dirigir los destinos de una Unidad Académica acorde a lo estipulado en los documentos de referencia. Esos agentes de cambio, creemos, tienen o tuvieron que enfrentar situaciones para lograr o no las transformaciones, que a su vez deben estar a la altura de una institución rectora de la educación técnica satisfaciendo necesidades de un mundo globalizado. Pensando en los actores, se diseñó un guión de entrevista con una serie de preguntas guía. Siete funcionarios participaron en el ejercicio. Se les audio – grabó en sus oficinas, y luego se hicieron las transcripciones de los materiales. Las entrevistas a los funcionarios oscilaron entre treinta minutos y dos horas. La participación fue muy entusiasta. En un momento posterior, buscamos elementos estructurales que nos permitiesen dar cuenta de la relevancia que tiene la forma de organización institucional en la innovación educativa. Así, ordenamos las respuestas de los directivos y seleccionamos los atributos que a nuestro juicio, los creemos relevantes para dar cuenta de lo que buscamos como respuesta a nuestra interrogante. La agrupación considera la mejora de los procesos formativos, los retos enfrentados, las prioridades que ellos tienen o tenían como autoridad, la implantación de acciones derivadas de las reuniones de Planeación Estratégica coordinadas por la dirección general del IPN, el rumbo que seguía el Instituto en materia de Reforma, su estilo de gestión, sus sentires y pesares en cuanto a los desafíos enfrentados en su administración, la visión de futuro, las áreas estratégicas atendidas en su administración, comunicación organizacional, y su papel en la aplicación de mejoras para promover innovaciones educativas.

RESULTADOS

De la agrupación de atributos, presentamos lo más relevante en materia de organización:

1. Se cree que la comunicación ha sido efectiva, al menos entre el cuerpo directivo. De ahí hay problemas para hacerla llegar a niveles inferiores de mando.
2. La renovación de la planta docente atraviesa por grandes desafíos ya que las políticas limitan este proceso.



Congreso Internacional de Innovación Educativa

la innovación educativa, una estrategia de transformación
Del 14 al 16 de octubre de 2009

3. Se ha apoyado ampliamente a la investigación a pesar de los recursos insuficientes.
4. Es un gran desafío el rediseño de los planes y programas de estudio de licenciaturas y posgrado bajo el modelo de competencias.
5. Es una gran preocupación el acreditar y mejorar los laboratorios para brindar una mejor formación, implicando una fuerte inversión en infraestructura.
6. Es imprescindible el re-acreditar los programas de estudios existentes, ante organismo que certifiquen la calidad de los mismos.
7. En todos los entrevistados la preparación permanente del personal docente y su profesionalización es una imperante.
8. En gran parte de los entrevistados, el implementar sistemas de calidad administrativa que permitan el medir su calidad es algo relevante.
9. Es difícil caracterizar a la innovación como "buena".
10. La vinculación con el sector productivo se ha mencionado a menudo como una de las maneras de autogenerar recursos que apoyen su razón de ser, que es, en este caso, una educación de calidad para la sociedad a la cual se le presta el servicio.
11. Creen en la innovación como actividad transformadora de las organizaciones educativas.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Hay que recordar que una innovación para ser considerada como tal, necesita ser duradera, tener un alto índice de utilización y estar relacionada con mejoras sustanciales de la práctica profesional, esto establecerá la diferencia entre simples novedades y la auténtica innovación. El concepto de innovación implica el cambio, pero mediado por tres condiciones:

1. El cambio debe de ser consciente y deseado, por lo que se constituye en el resultado de una voluntad decidida y deliberada.
2. El cambio es producto de un proceso, con fases establecidas y tiempos variables.
3. El cambio no modifica substancialmente la práctica profesional, esto es, el cambio se da dentro de los límites admisibles por la legislación y el status quo establecido.

Naturalmente la explicación última reside, según los actores, al tiempo, en la naturaleza compleja de los procesos de innovación educativa y en las peculiaridades que conforman a las escuelas como organizaciones muy peculiares. La escuela es un tipo de organización altamente estructural, tecnológicamente precisa y dotada de metas definidas y unívocas. Existe además una definición formal y administrativista de roles y funciones,



Congreso Internacional de Innovación Educativa

la innovación educativa, una estrategia de transformación
Del 14 al 16 de octubre de 2009

así como una normativa reglamentista que trata de codificar funciones, propósitos, estructuras y órganos escolares; a pesar de que se aboga constantemente por la necesidad de procesos racionales para tomar decisiones y se establecen relaciones formales entre el gobierno, la dirección y la gestión.

CONCLUSIONES

La gestión institucional presenta en la actualidad una serie de retos, entre los que destacan la confusión en la conceptualización y en la ejecución de las acciones de gobierno, dirección y gestión, La actitud pasiva y respuesta acrítica en la implementación de las políticas y sus programas y la legislación rígida impide el desarrollo de las innovaciones. Ante estos retos la transformación de la gestión institucional, a nuestro juicio, debe descansar sobre cuatro ejes: El estudio de experiencias con propósitos de aprendizajes y lecciones; la capacitación del personal; la trayectoria de actores y sus formas de actuación y la flexibilización de la legislación universitaria. La innovación educativa en esta dimensión tiene como objetivo central la formación integral del estudiante. Formación que involucra todas las dimensiones, no sólo la intelectual sino los conocimientos, habilidades, actitudes y valores. Para el logro de estos objetivos, pensamos que se debe plantear como estrategia central la flexibilidad curricular, sea a nivel de contenido y modalidad, de tiempo y secuencia y/o de espacios elevando la calidad, ampliando la diversidad y manteniendo actualizada la oferta. En sí, se destaca la exigencia de modelos administrativos ágiles y eficientes en términos operativos que se concreten en la fundamentación diagnóstica de la calidad, los criterios orientadores para la innovación, los nuevos modelos de evaluación, acreditación y certificación de competencias, así como los aprendizajes basados en nuevas tecnologías. Desde un punto de vista estrictamente terminológico, las diferencias entre innovación y reforma no son demasiado precisas, lo que conduce a que en la mayoría de las ocasiones se les use como sinónimos, ya que la innovación y la reforma son conceptos que se relacionan con un orden de cosas preexistentes e implican la oportunidad de un cambio.

A manera de recomendación de destaca la importancia de formar líderes competentes en gerencia y gestión educativa, capaces de dirigir instituciones educativas, en un contexto de innovación y modernidad, contribuyendo a elevar la calidad del sistema educativo. Aunado a lo anterior, los agentes de cambio deben ejercer la reflexión ética de los procesos educativos, así como de los conflictos que emergen entre los actores de dicho proceso considerando diversos enfoques y promoviendo las competencias para la



Congreso Internacional de Innovación Educativa

la innovación educativa, una estrategia de transformación
Del 14 al 16 de octubre de 2009

formulación de proyectos educativos con perspectiva innovadora, así como su gestión y evaluación de acuerdo a la naturaleza de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

- ANUIES (2003), *innovación educativa*, [México](#),
- Blanco R. y Messina G. (2000), *Estado del arte sobre las innovaciones educativas en América Latina*, Bogotá, [Colombia](#), Convenio Andrés Bello.
- Calderón, J. (1999), *Innovación educativa*, en la [revista](#) Investigación Educativa, No. 1
- Bolman, L. y Deal, T. (1984): *Modern approaches to understanding and managing organizations*. Jossey Bass. San Francisco.
- Bollen, R. y Hopkins, D. (1987): *School Bases Review. Towards a praxis*. ACCO, Lovaina.
- Francesc, P. y Puig, I. (1999), *Las reformas educativas, una perspectiva política y comparada*, Barcelona, Paidós.
- Fullan, M. (1982): *The meaning of Educational Change*. Teachers College Record, Nueva York.
- Goodlad, J. (1983): "The school as a Work Place", en GRIFFIN (ed.): *Staff Development*. NSS, Chicago 36 – 61.
- Havelock R.G. y Huberman A. M. (1980), *Innovación y problemas de la educación. Teoría y realidad en los países en desarrollo*, Ginebra, Suiza, UNESCO-OIE.
- Huberman, A. M. (1973). *Cómo se realizan los cambios en la educación: una contribución al estudio de la innovación*. París, [Francia](#), UNESCO-OIE.
- Libedisnki, M. (2001), *La innovación en la enseñanza*, Paidós
- Moreno, M. G. (1995), *Investigación e Innovación Educativa*, Revista la Tarea No. 7, disponible en URL: <http://www.latarea.com.mx/articu/articu7/bayardo7.htm>
- Morrish I. (1978), *Cambio e innovación en la enseñanza*, Salamanca, [España](#), Anaya.
- Parra R., Castañeda E., Camargo M. y Tedesco J. C. (1997), *Innovación escolar y cambio social*, Bogotá, Colombia, Fundación FES-FRB-COLCIENCIAS.
- Rivas, M. (1983), *El comportamiento innovador en las instituciones escolares: niveles y factores de innovación educativa*, [Madrid](#), España, [Universidad](#) Complutense.
- Sancho J. M., Hernández F., Carbonell J., Sánchez-Cortez E. y Simo N. (1993), *Aprendiendo de las innovaciones en los centros. La perspectiva interpretativa de investigación aplicada a tres estudios de caso*, Madrid, España, CIDE.
- Weick, H. (1984): "Management of Organizational Change among loosely coupled elements", en GOODMAN (ed.): *Change in Organizations: New perspectives on theory, research and practices*. Jossey – Bass, San Francisco.

ANEXO

Los autores

Jahel Valdés Saucedo

La maestra Valdés, es egresada de la carrera de Ingeniería Química Industrial, de la Escuela Superior de Ingeniería Química e Industrias Extractivas, ESQIE, perteneciente al Instituto Politécnico Nacional. Las áreas de investigación donde ella se desarrolla tienen que ver con educación y administración pública, ya que realizó estudios de posgrado en



Congreso Internacional de Innovación Educativa

la innovación educativa, una estrategia de transformación
Del 14 al 16 de octubre de 2009

Administración de Negocios, en el Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública y obtuvo el grado en 2005. Inició su carrera docente en el Nivel Medio Superior. Actualmente labora como Profesora Titular “C” de tiempo completo en la ESIQIE participando además en diversos cargos en el área administrativa.

Héctor Alberto García Romero

El doctor García Romero es egresado de la Escuela Superior de Ingeniería Química e Industrias Extractivas, ESIQIE, del Instituto Politécnico Nacional. Cursó su maestría en Didáctica de las Ciencias en París, Francia, empezando ahí mismo su doctorado en Pedagogía, mismo que culminó en la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM. Ha impartido clases de Matemáticas en el Nivel Medio Superior, ha capacitado a profesores y también desarrollado programas de desarrollo humano para las Naciones Unidas. Ha llevado a cabo estancias de investigación en Suiza, Israel y China. Además, ha desarrollado proyectos en dominios del desarrollo cognitivo, las neurociencias, y el aprendizaje estructural, didácticas especializadas y procesos de razonamiento. Actualmente, es profesor – investigador del Departamento de Fomento a la Investigación Educativa del Centro de Formación e Innovación Educativa del propio Instituto.

Blanca Elizabeth López Silva

Maestra en administración por el Instituto de Estudios Superiores en administración Pública en 2005, Licenciada en Sociología por la Universidad Metropolitana Unidad Azcapotzalco en 1996, Profesora Titular “A” del Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos No. 8 “Narciso Bassols” perteneciente al IPN, sus áreas de investigación son: educación y administración pública, Presidenta de Academia de la Unidad de Aprendizaje de Historia de México Contemporáneo I y II, profesora de tiempo completo en el IPN.

