

Congreso Internacional de Innovación Educativa

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

Innovación de las estructuras de gestión y liderazgo educativo para una gestión de la innovación ante los nuevos escenarios de la educación superior

Eleuterio Zúñiga Reyes. ezuniga@uat.edu.mx

Valentín Ávila Márquez. vavila@uat.edu.mx

Martín Govea Berrones. mgovea@uat.edu.mx

Profesores de la UAMCEH-UAT.

Resumen.

En la actual sociedad del conocimiento, se plantean diversos escenarios y políticas para la educación Superior, en los que la búsqueda, la mejora y el mantenimiento de la calidad de la gestión educativa, requiere de un análisis crítico y propositivo de tipo innovador de la forma en que operan las actuales estructuras de gobierno, el liderazgo o autoridad unipersonal y la innovación educativa que fomentan a fin de establecer nuevas estructuras de gestión que sean innovadoras y que a su vez fomenten la innovación en las dimensiones: pedagógica, económica, política y cultural, a la vez que se cumple con los criterios de eficacia, eficiencia, efectividad y pertinencia requeridas en las universidades ante los nuevos escenarios.

Palabras Clave: Estructuras, Gobierno, Gestión innovadora universitaria.

Abstract:

The current knowledge society, raise various scenarios and policies for the higher in those that search, improvement and maintenance of quality educational management, requires an analysis education critical and investigative innovative in the way in which they operate current structures of Government, leadership or one-person authority and educational innovation that foster for establishing new type structures management that are innovative and promote innovation in the dimensions: educational, economic, political and cultural



Congreso Internacional de Innovación Educativa

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

while meets the criteria of effectiveness, efficiency, effectiveness and relevance required in the universities to the new scenarios.

Key word: Estructuras, government, innovative management university.

I.- Metodología.

Análisis comparativo de las estructuras organizacionales universitarias a fin de:

1º identificar las configuraciones o estructuras de gobierno que en la actualidad se presentan,

2º comparar los tipos de liderazgo o autoridad unipersonal que fomentan y del tipo de vinculación que presentan o no con la innovación educativa.

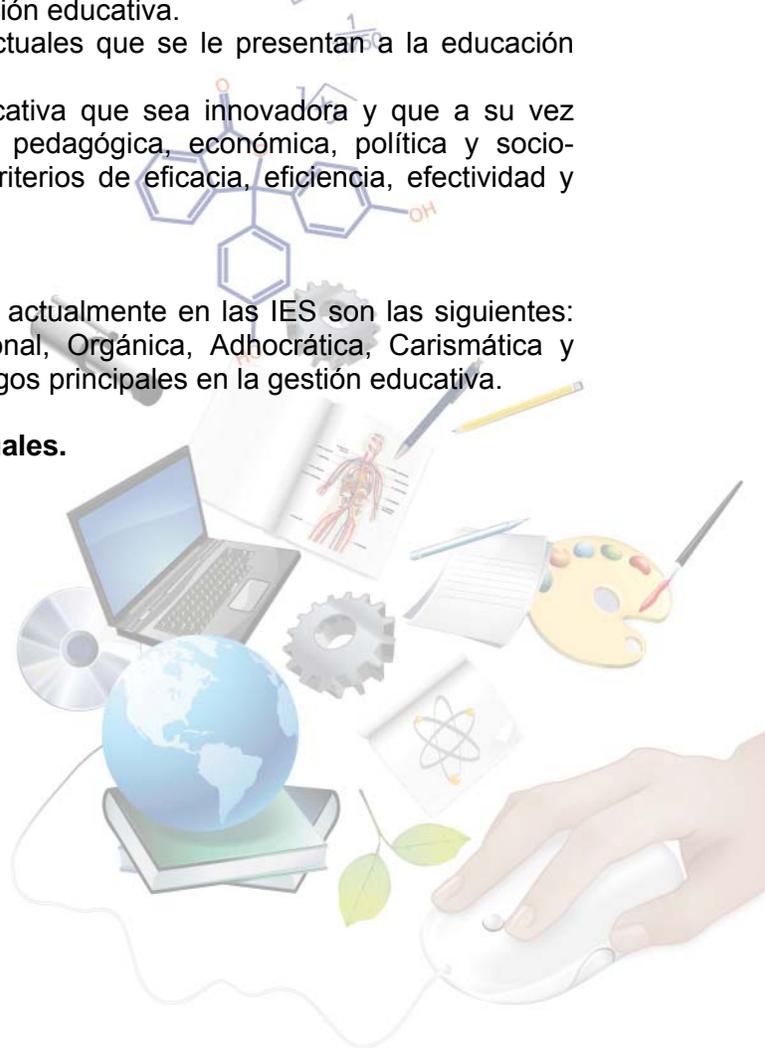
3º analizar su relación con los escenarios actuales que se le presentan a la educación superior, y

4º proponer una estructura de gestión educativa que sea innovadora y que a su vez fomente la innovación en las dimensiones; pedagógica, económica, política y socio-cultural y humana en congruencia con los criterios de eficacia, eficiencia, efectividad y pertinencia.

II.- Análisis de resultados.

Las estructuras de gobierno que predominan actualmente en las IES son las siguientes: Burocrática Mecánica, Burocrática Profesional, Orgánica, Adhocrática, Carismática y Matricial, a continuación presentamos sus rasgos principales en la gestión educativa.

2.1 Estructuras de gestión o gobierno actuales.



Congreso Internacional de Innovación Educativa

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

Estructura Indicadores	Mecánica	Orgánica	Burocrática Profesional	Adhocrática	Carismática	Matricial
La Distribución de poder	Centralizada, reside en los jefes de departamento.	Descentralizada en los Ejecutivos.	Descentralizada y compartido por los académicos y colegiados consejos y departamentos.	Descentralizada La mayor parte en académicos y una fracción en ejecutivos.	Centralizada Tiene solo un líder carismático: político y empresarial.	Una parte del poder se encuentra centralizada y la otra descentralizada.
La Definición de objetivos	Es funcional, se vinculan mas a los medios que a los fines,	Es con base en los procesos formales y sutiles.	Giran en torno al desarrollo de lo profesional.	Se orientan hacia proyectos y programas innovadores.	Se centran en el crecimiento o en el cambio radical.	Se establecen basándose en dos o más necesidades.
La Forma de coordinación	Por medio de procesos normados con control y eficiencia jerárquica.	Horizontal, información, e instrucciones formales, conflictos negociados.	Se divide en diferentes unidades y los individuos se rigen por normas y reglamentos.	Por conocimientos y destrezas. Cultura de desarrollo organizacional.	Por los rasgos carismáticos de la máxima autoridad ejecutiva.	Es en base a los ejecutivos, gerentes o vicerrectores del sistema.
La Estrategia académica	Es jerárquica, el individuo acata las órdenes, sin reflexionarlas.	Redefinición continúa, con la libre discusión, restándole importancia a la subordinación.	Es fuertemente influida por las afiliaciones profesionales.	Experimenta el cambio de su perfil, en la medida en que los equipos se fomen y se reorganizan.	Atraer académicos que se comprometan con su visión del líder y de la universidad.	Especializa las actividades de las unidades funcionales y las unidades estratégicas integran las de los centros.
La Promoción del cambio e Innovación	Utiliza el poder para lograr la estabilidad del medio que beneficie sus intereses, no promueve la innovación.	Se da a través de la coordinación o red integrativa, con cierto fomento a la innovación.	Surge de los académicos, de sus acciones e iniciativas profesionales e institucionales, con esporádico fomento a la innovación.	Involucra tanto a los ejecutivos como a los académicos, promueve fuertemente la innovación.	El líder asume la responsabilidad del cambio, la implementación y resolución de conflictos, promueve una innovación de origen.	Se basa en la diversificación e innovación de los servicios ofrecidos que permiten la especialización y la realizan en grupos. promueve la innovación.
Los Rasgos de la máxima autoridad	Lealtad institucional, obediencia hacia los superiores, importancia del prestigio interno. el liderazgo es conservador.	Autoridad compartida en todos los niveles que fomenta a la innovación.	Se preocupa poco por la innovación, su propósito es aplicar procedimientos y programas de acción estandarizados en comportamientos lo mas estable posible para permitir su perfeccionamiento	Fomenta la formación de equipos, disuelve y apoya en la consecución de los recursos para lograr los objetivos y la innovación	La estructura es muy jerárquica y los rectores de las instituciones designan la mayor parte de las autoridades unipersonales	No tiene jerarquía estricta, centralizada en el área estratégica pero descentralizada en los niveles táctico y operativo lo cual fomenta la innovación.



Congreso Internacional de Innovación Educativa

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

2.2 Tipos de liderazgo o autoridad unipersonal y vinculación con la innovación educativa.

En los **Rasgos de la Máxima Autoridad Unipersonal de la estructura de gobierno**, es decir, en el liderazgo de la gestión educativa se puede destacar que en las configuraciones administrativas de tipo Burocrático Mecánico y en la Profesional no se promueve la innovación educativa por parte del líder, se fomenta un poco en la Carismática mientras que en las de tipo Orgánico, Adhocrático y Matricial, se preocupan y ocupan más por la innovación, aplicando procedimientos y programas de acción estandarizados en comportamientos lo mas estables posible para permitir su perfeccionamiento así como también se fomenta la formación de equipos, que disuelven y apoya en la consecución de los recursos para lograr los objetivos y la innovación institucional y no se tiene una jerarquía estricta, ya que se centraliza en el área estratégica pero es descentralizada en los niveles táctico y operativo lo cual fomenta la innovación.

La promoción del cambio e innovación. Se da a través de la coordinación o red integrativa, con cierto fomento a la innovación, cuando surge de los líderes académicos y de sus acciones e iniciativas profesionales e institucionales

Mientras que cuando involucra tanto a los ejecutivos como a los académicos, promueve fuertemente la innovación. También se puede basar en la diversificación e innovación de los servicios ofrecidos que permiten la especialización y la realizan en grupos o equipos de trabajos coordinados por un líder académico. En otros casos, el líder o máxima autoridad unipersonal asume la responsabilidad del cambio, la implementación y resolución de conflictos, promoviendo una innovación de origen.

La estrategia académica. Es fuertemente influida por las afiliaciones profesionales. Experimenta el cambio de su perfil, en la medida en que los equipos se formen y se reorganizan. Para fomentar la Innovación se parte de la redefinición continúa, con la libre discusión, restándole importancia a la subordinación y especializando las actividades de las unidades funcionales mientras que las unidades estratégicas integran las de los centros o departamentos académicos.

La forma de coordinación académica. Es predominantemente horizontal, en ocasiones con información e instrucciones formales, en otras se divide en diferentes unidades y los individuos se rigen por normas y reglamentos, así como por conocimientos y destrezas, se basa en una cultura de desarrollo organizacional. En la que la coordinación la ejercen los tanto los académicos como los ejecutivos, gerentes o vicerrectores del sistema.



2.3 Escenarios actuales para la educación superior.

El Centro para la Investigación e Innovación Educativas (CERI) de la OCDE (2001) ha presentado seis escenarios para la escuela del año 2020; en los países industrializados que se pueden agrupar por pares en los tres modelos siguientes:

Modelo 1 Extrapolación del <i>statu quo</i>	Escenario 1: Mantenimiento de los sistemas escolares burocráticos	Escenario 2: Extensión del modelo de mercado
Modelo 2 “Reescolarización”	Escenario 3: La escuela, centro de la colectividad.	Escenario 4: La escuela como organización de aprendizaje específica.
Modelo 3 “Desescolarización”	Escenario 5: Redes de aprendizaje y sociedad en redes.	Escenario 6: Éxodo de los docentes.

Partiendo de la base de los trabajos realizados por Alain Michel (2001), se podrían prever, a título de hipótesis prospectivas, seis escenarios para las universidades en las sociedades del conocimiento desde una perspectiva internacional amplia que trascienda el ámbito de los países más adelantados.

Escenarios 1 y 2: La dinámica del *statu quo*. Los sistemas educativos no experimentan cambios radicales, pero evolucionan lo suficiente para desempeñar correctamente sus funciones tradicionales y estabilizar los desequilibrios resultantes de la evolución demográfica, tecnológica y económica.

Escenarios 3 y 4: La escuela pública consolidada, centro de la sociedad local, nacional e internacional. La educación se convierte en una prioridad en la mayoría de los países. Se registra un aumento del financiamiento público suministrada por los Estados, las colectividades territoriales y las organizaciones internacionales. El objetivo de la equidad social propicia la adopción de políticas de discriminación positiva, así como una mayor autonomía de la escuela para adaptarse mejor a las condiciones locales e impulsar las innovaciones in situ. El control *a posteriori* del Estado cuenta con nuevos instrumentos de orientación y dirección: mejora de los indicadores estadísticos, nuevos

Congreso Internacional de Innovación Educativa

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

procedimientos contractuales y de evaluación, mejor comunicación, gestión más personalizada de los recursos humanos, etc. Las escuelas se convierten en organizaciones de aprendizaje cuya importancia social es acorde con el desarrollo de las sociedades del conocimiento. Las tecnologías de la información y la comunicación se utilizan cada vez más, sobre todo para un aprendizaje más activo por parte de los alumnos y el trabajo en grupo. Las asociaciones para la cooperación se multiplican, incluso en el plano internacional. Los centros escolares y universitarios intensifican su papel en la formación de adultos y se convierten en verdaderos polos de influencia cultural para las comunidades locales. Los Estados centralizados o federados siguen siendo el órgano esencial de decisión en materia de educación. En el plano internacional, se adopta un vasto plan de ayuda internacional para financiar la lucha contra el analfabetismo, comprendido el funcional.

Escenarios 5 y 6: La mercantilización de la educación en la sociedad en redes. La escuela pública decae paulatinamente por su incapacidad para afrontar los nuevos desafíos y por la disminución de las prerrogativas de los Estados. El aumento del “consumismo” escolar, debido a la importancia de los títulos académicos para encontrar un empleo, provoca un desarrollo del mercado de la educación y la creación de nuevas escuelas privadas. Éstas se muestran innovadoras, pero poco integradoras. La competencia entre las escuelas privadas estimula el mercado del empleo de los docentes, a los que se atrae a la profesión con sueldos más elevados y mejores condiciones de trabajo. La agrupación de los alumnos por comunidad étnica o religiosa conduce a una erosión paulatina de los sistemas públicos nacionales de educación. Las desigualdades regionales o locales aumentan. En el plano internacional, la ayuda pública se estanca y no basta para satisfacer las necesidades. El analfabetismo, comprendido el funcional, se mantienen a un alto nivel, e incluso aumenta en los países menos adelantados. En cambio, se desarrolla un mercado de la enseñanza superior y la formación permanente a distancia para la mano de obra ya calificada. La brecha entre países ricos y pobres se ensancha.

El interés ofrecido por estos escenarios estriba en que contribuyen a aclarar la problemática de las opciones en las Políticas de la Educación Superior. La evolución real reflejará probablemente diversas combinaciones posibles de estos escenarios, que variarán en función de los diferentes países y zonas geográficas. (UNESCO, 2005: 83) Los centros de enseñanza superior están destinados a desempeñar un papel fundamental en las sociedades del conocimiento, en las que los esquemas clásicos de producción, difusión y aplicación del saber habrán experimentado un cambio profundo. Todo lo anterior da como resultado que ya no exista un modelo único de universidad como ocurría



Congreso Internacional de Innovación Educativa

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

en los siglos XIX y XX, lo cual implica la necesidad de innovar las estructuras de gestión educativa de las IES.

2.4 Innovación de las estructuras de gestión para la innovación educativa.

La innovación de las estructuras y formas de gobierno se vuelve una necesidad actual ante los retos de las funciones **sustantivas**, los retos de los **actores**, y los retos **estructurales**. La primera parte se refiere, respectivamente, a la docencia, la investigación y la difusión, las tres funciones sustantivas clásicas de las IES (Instituciones de Educación Superior). La segunda parte se refiere a los tres grandes grupos de **actores** que son los alumnos, los académicos y los directivos de las IES. La tercera parte referidos a la **gestión**, y que son los desafíos del financiamiento, la evaluación y el marco jurídico de la educación superior” (Palacios Blanco José Luis, 2004: 55).

Todo lo anterior fundamenta la necesidad de lograr una gestión innovadora que fomente la innovación que destaque los criterios y dimensiones que definen tanto la gestión tradicional: la **eficiencia** (dimensión económica) y la **eficacia** (dimensión pedagógica), como también considere la **efectividad** (dimensión político-social) y la **relevancia o pertinencia** (dimensión cultural y humana).

En la **Eficacia** la innovación de la gestión educativa debe coordinar la creación y utilización de contenidos, espacios, métodos y técnicas capaces de lograr correspondencia adecuada entre los fines y objetivos y los productos de la educación superior.

En el criterio de **Eficiencia** se debe centrar en la innovación de los resultados de la preparación y ejecución presupuestaria, del programar y controlar recursos financieros y materiales; de organizar estructuralmente la institución; e innovar normas burocráticas y mecanismos de contratación y comunicación, roles y cargos; dividir e integrar el trabajo determinando normas de acción, en la planificación y destinación de espacios físicos, la confección de horarios en función de la organización curricular, la contratación del personal, y la provisión de equipos y materiales tecnológicos.

Por otra parte en la **Efectividad** en la Gestión educativa implica que los protagonistas conciben la organización como un sistema abierto y adaptativo, en el cual la innovación pone énfasis en las variables del ambiente externo. Esta dimensión engloba las estrategias de acción organizada de los participantes o actores de la universidad porque existen responsabilidades específicas del sistema universitario para con la sociedad.



Congreso Internacional de Innovación Educativa

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

Por lo que se refiere al concepto de **pertinencia o relevancia**, es definido en función de los ideales de desarrollo humano y de la calidad de vida, estrechamente vinculados con los valores de identidad y equidad, que exigen al administrador y al personal universitario un compromiso ético, definido éste con la promoción de la calidad de vida humana colectiva a través de la innovación.

III.- CONCLUSIONES.

- De acuerdo a los primeros **escenarios** de la Educación Superior que caracterizan el **Modelo de la dinámica del statu quo**: encontramos que el No. 1. **Mantenimiento de los sistemas escolares burocráticos**, privilegia las variables de eficacia y eficiencia de la gestión y de su evaluación, mientras que el **2º** referido a la **Extensión del modelo de mercado**, agrega el criterio de efectividad, pero de manera parcial al solo reconocer ciertas demandas de ciertos grupos o sectores, por lo que no “requieren ni fomentan la innovación.
- En el Modelo de “Reescolarización”; en los escenarios 3 La escuela, centro de la colectividad Escenario y 4: La escuela como organización de aprendizaje específica, implican además de considerar los criterios de eficacia y eficiencia, darle mayor énfasis a la efectividad y sobre todo a la relevancia o pertinencia. Por lo que la innovación de la gestión de la educación superior debe derivar de la Efectividad y Pertinencia demandada por las comunidades externas a ella, la definición y delimitación de sus funciones sustantivas (docencia, investigación y difusión-vinculación), ajustar e innovar su marco Jurídico, sus Sistemas de Evaluación y de Financiamiento mediante el concurso activo y comprometido de sus actores (alumnos, académicos y directivos) en forma eficaz y eficiente.
- Por último el **Modelo de “Desescolarización”** los escenarios de **Redes de aprendizaje y sociedad en redes**, plantean una realidad que forma parte de la actual sociedad del conocimiento por lo que en su gestión e innovación debe privilegiarse tanto al exterior como al interior la Pertinencia como un criterio fundamental. **La pertinencia** de la Gestión de la Educación Superior y su innovación implica que: sus **políticas** investiguen e incorporen los problemas importantes de la sociedad, **de su(s) cultura(s)**, de los **demás niveles del sistema educativo** y del **mundo laboral** sin descuidar sus **funciones de vigilancia y evaluación**, **aumentar la participación de todos los grupos y sectores externos** fomentando la educación a lo largo de toda la vida, así como de **los estudiantes y profesores en la vida institucional**,

BIBLIOGRAFÍA.



Congreso Internacional de Innovación Educativa

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

CERI. (2001) Seis Escenarios para la Escuela del Año 2020. Francia: OCDE

Michel, A. (2001) "Six scénarios sur l'école", Francia: Futuribles 266

OCDE/CERI. (1996) Information Technology and the Future of Post-Secondary Education, Paris: OCDE.

OCDE/CERI. (1999) Les écoles innovantes, Paris: OCDE. <http://lysander.sourceocde.org/vl=3969305/cl=78/nw=1/rpsv/cgibin/fulltextew.pl?prpsv=ij/oecdthemes/99980223/v1999n12/s1/p1.idx>.

OCDE/CERI. (2001) L'école de demain. Quel avenir pour nos écoles?, Paris, OCDE: 2001.

Palacios Blanco José Luis. (2004). Educar con valor: El desafío de la educación superior. México: SEP.

SANDER, BENNO. (1996) Gestión Educativa en América Latina. Argentina: Editorial Troquel

UDUAL. (1995) "Formación De La Estructura Organizacional". En Administración Universitaria En América Latina. Una Perspectiva Estratégica. México, Ed. Oea-Unam-Udual-Cinda.

Unesco (2005) Hacia Las Sociedades Del Conocimiento. Francia: Unesco.

RESUMEN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE LOS PONENTES.

Nombre: Mtro. Eleuterio Zúñiga Reyes.

Institución: Unidad Académica Multidisciplinaria de Ciencias, Educación y Humanidades (UAMCEH) de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT).

Cargo: Profesor de Tiempo Completo de la Licenciatura y Posgrado y Coordinador de la División de Estudios de Posgrado e Investigación.

Domicilio Institucional: Centro Universitario Adolfo López Mateos, Cd. Victoria Tam.



Congreso Internacional de Innovación Educativa

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

Email: ezuniga@uat.edu.mx ezuniga60@yahoo.com.mx ezuniga60@gmail.com

Teléfono y Fax Institucional: 01 834 31 8 17 23

Trabajo profesional:

- Docente de Licenciaturas en Ciencias de la Educación: Administración y Planeación Educativa, Docencia en Ciencias Sociales, Docencia en Ciencias Químico-Biológicas, Docente de Posgrado: Maestría en Educación Superior, Maestría en Docencia, Maestría en Educación, Maestría en Desarrollo Humano.
- Asesor en procesos de Diseño, Evaluación y Rediseño Curricular Universitario
- Ponente en diversos Congresos Nacionales e Internaciones.
- Autor de Diversos Libros, antologías, y artículos sobre Educación, Administración, Gestión y Planeación Educativa, Formación, Desempeño y Evaluación Docente y de los Aprendizajes.
- Coordinador de Investigación Educativa.
- Presidente de la Academia de Metodología de la Investigación.
- Secretario Técnico (Subdirector) de la UAMCEH UAT.
- Coordinador del Programa de Formación de Profesores de la UAT.

Nombre: Lic. Valentín Ávila Márquez

Institución: UAMCEH UAT.

Cargo: Profesor de Tiempo Completo..

Domicilio Institucional: Centro Universitario Adolfo López Mateos, Cd. Victoria Tam.

Email: vavila@uat.edu.mx

Teléfono y Fax Institucional: 01 834 31 8 17 23

Trabajo profesional:

- Docente de Licenciaturas en Ciencias de la Educación: Administración y Planeación Educativa y en Tecnología Educativa
- Ponente en diversos Congresos Nacionales e Internaciones.
- Presidente de la Academia de Administración y Planeación Educativa
- Director de la UAMCEH UAT.
- Director de Intercambio Académico de la UAT.



Congreso Internacional de Innovación Educativa

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

Nombre: Mtra. Martín Govea Berrones

Institución: UAMCEH UAT.

Cargo: Profesor de Tiempo Completo.

Domicilio Institucional: Centro Universitario Adolfo López Mateos, Cd. Victoria Tam.

Email: mgovea@uat.edu.mx

Teléfono y Fax Institucional: 01 834 31 8 17 23

Trabajo profesional:

- Docente de Licenciaturas en Ciencias de la Educación: Administración y Planeación Educativa, Docencia en Ciencias Sociales, Docencia en Ciencias Químico Biológicas,
- Asesor en procesos de Diseño, Evaluación y Rediseño Curricular Universitario
- Ponente en diversos Congresos Nacionales e Internaciones.
- Secretario de la Academia de Metodología de la Investigación.
- Coordinador de Practicas Preprofesionales) de la UAMCEH UAT.
- Coordinador del Programa de Formación de Profesores de la UAT.

