

# «BUENAS PRÁCTICAS» COMO PROCESOS Y TENDENCIAS INNOVADORAS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

## GOOD PRACTICES AS PROCESSES AND INNOVATIVE TRENDS IN HIGHER EDUCATION

*Addy Rodríguez Betanzos*

---

Addy Rodríguez  
Betanzos



Doctorado en Pedagogía, Universidad de Barcelona. Maestría en Educación y Licenciatura en Relaciones Internacionales, Universidad de las Américas-Puebla. Diplomado en Administración Educativa, Organización de Estados Americanos (OEA), a través del Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario (IGLU). Finalizó su estancia sabática anual en el Centro de Internacionalización de la Educación Superior adscrito a la Universidad Católica de Milán. Su área de interés en la investigación está fuertemente relacionada con su quehacer académico institucional en 20 años de experiencia: la Universidad.

Correo electrónico: [addrodri@uqroo.edu.mx].

## RESUMEN

Se trata de identificar las *buenas prácticas* que dan pie a la innovación educativa en las universidades. Lo mismo que la innovación desde el aspecto conceptual y su reconocimiento por los rasgos y ámbitos en que se presenta. Por consiguiente, se contextualiza primero el fenómeno de la globalización en el que se hallan inmersas las universidades; se describen los desafíos que enfrentan y el marco político al que se encuentran sujetas, para finalizar con el marco conceptual que caracteriza las *buenas prácticas* como una referencia de la cultura de la innovación educativa en las universidades.

**Palabras clave:** Innovación educativa; buenas prácticas; Universidad; educación superior.

## ABSTRACT

It is to identify good practices that give rise to educational innovation in universities. The same innovation from conceptual aspect and its recognition by the features and areas in which it is presented. Therefore, first it contextualizes the phenomenon of globalization in which universities are embedded; the challenges faced and the policy framework to which they are subject are described, ending with the conceptual framework that characterizes good practices as a reference culture of educational innovation in universities.

**Key words:** Educational innovation; good practices; university; high education.

## INTRODUCCIÓN

La realidad dibuja un escenario desafiante para la educación superior, por lo que resulta indispensable comprender las tendencias internacionales, políticas públicas nacionales e innovaciones educativas en las IES. El objetivo de este ensayo es identificar las *buenas prácticas* que dan pie a la innovación educativa en las IES; la innovación desde el aspecto conceptual y las formas de reconocerla por sus rasgos y ámbitos en los que se presenta.

El propósito de este trabajo es contextualizar someramente el fenómeno de la globalización en el que se encuentran inmersas las IES en este momento histórico; describir sintéticamente los desafíos que enfrentan y el marco político al que se hallan sujetas para finalizar con el marco conceptual que caracteriza las *buenas prácticas* como una referencia de la cultura de la innovación educativa en las IES.

## LA GLOBALIZACIÓN EN LAS IES: DESAFÍOS Y EXIGENCIAS INSTITUCIONALES

Una constante que surge en los modelos educativos de las IES —e incluso en los planes que presentan los rectores de las mismas— es reconocer el entorno global en que se insertan, las características del mundo en que se desarrollan y la misión que tienen para responder a su papel histórico; definen su papel institucional y su modelo educativo en el contexto de la globalización (específicamente en la sociedad de la información, del aprendizaje o del conocimiento) y explican el modo en que habrán de vincularse con el sector económico a partir de una enseñanza fundamentada en las más actuales tendencias de la didáctica o diseño instruccional.

Históricamente se reconoce que las IES se han adaptado al momento y las circunstancias. De acuerdo con Escotet (2004), el futuro de las IES se condiciona por su capacidad de adaptación a esta percepción del conocimiento cuya racionalidad se manifiesta en tal diversificación de las sociedades del mundo, con una composición multicultural, globalizada, con estructuras de comunicación de información e incorporación de tecnologías en la vida cotidiana que reduce la distancia entre lo público y privado; los ciudadanos se enfrentan a nuevas dimensiones del trabajo basadas en la iniciativa, la corresponsabilidad de las decisiones, la interdisciplinariedad de los puestos laborales y la movilidad geográfica, cultural y profesional; es decir, se trata de una sociedad definida por la incertidumbre y la complejidad.

Ante dicho escenario, los retos de las IES son tres: combinar las tendencias globalizantes con la identificación estrecha existente entre la institución educativa y la preservación del interés por la cultura general; las medidas que deben adoptar ante la reducción de los presupuestos educativos generada por las políticas neoliberales y la degradación

del Estado de Bienestar; y tercero, adaptarse al impacto de las tecnologías del aprendizaje y la comunicación (TAC), así como al surgimiento de las redes de aprendizaje e investigación globales (Gacel-Ávila, 2006; Rodríguez Betanzos 2009, 2010 y 2011).

Los modelos educativos y los planes de desarrollo institucional que han presentado las IES hacen referencia a los documentos emanados por los organismos internacionales que reconocen el fenómeno denominado *globalización*<sup>1</sup> el cual no es sinónimo de mundialización<sup>2</sup>, ni tampoco de globalidad o el globalismo<sup>3</sup>. *Feliz o no, en efecto, hay un mundo nuevo* (Castells, 1997). Así, no es de extrañar que las IES se vean afectadas por la globalización. Rodríguez Espinar (2004) sostiene que se auguraban mutaciones que harían irreconocibles a las IES del siglo XXI, por lo que habrá de entenderse con precisión que la humanidad transita por el inicio de una nueva *era* mundial y que los vertiginosos cambios que se viven se deben a la globalización. Drucker (2000) sostiene que el conocimiento es el factor primordial de producción sobre el que se genera la actual estructura del sistema mundial, por lo que

<sup>1</sup> La *globalización*, más que un concepto puesto de moda en 1990, se convierte en la expresión más compleja y tangible de la transición de una época en la historia de la civilización humana. Hace referencia a una estructura que funciona en todas y cada una de ellas, crea vínculos y espacios sociales, revaloriza culturas y nociones tradicionales como aquella de las fronteras. Se dice que es consecuencia parcial del desarrollo de la ciencia moderna, de sus aplicaciones, de sus aparatos institucionales para su creación y difusión.

<sup>2</sup> Se entiende por *mundialización* un movimiento posterior a la Segunda Guerra Mundial, cuya ideología se fundó sobre la base y aspiración pacifista que llevó a la creación de la Organización de Naciones Unidas (ONU). Las distintas sociedades establecidas salieron de su aislamiento, participando en un mundo interdependiente que propició una estructura mundial más compleja, refinada y cosmopolita.

<sup>3</sup> Beck (2000) analiza el primero como aquel que tiene más relación con la dimensión cultural y significa que hace bastante tiempo vivimos en una sociedad mundial percibida y reflexiva donde *sociedad mundial* significa una pluralidad sin unidad; el segundo se entiende como la ideología del sistema capitalista predominante que defiende que a través de ella todo subyace y advierte que, bajo esta ideología, el mercado desaloja el quehacer político.

merece especial atención la denominada *sociedad de la información*<sup>4</sup>, a través de la cual opera la globalización. Aunque como bien observa Gimeno (2001), antes que se hablase de mundo, sociedad o tecnologías de la información, la propia sociedad había inventado un aparato complejo para repartir información, es decir, que hay cosas y fenómenos nuevos... pero no tanto.

Escenario y realidad que, como señala Morin (1999), son el mayor desafío que enfrenta la institución educativa: ser capaz de elaborar un nuevo sistema de ideas para repensar el mundo si aspiramos a que esta no se extinga. Las IES perdieron el monopolio del conocimiento conforme la cultura fue convirtiéndose en algo útil y accesible a todos. A su vez, las IES no pueden vivir al margen de la sociedad; enfrentan desafíos de: financiamiento, igualdad de condiciones de acceso, capacitación del profesorado, innovación tecnológica, economía y sociedad del conocimiento; la plataforma de lanzamiento hacia el mercado laboral posee características diferentes a las de antaño y, especialmente, la capacidad para vivir en la incertidumbre, transformarse con un claro sentido de lo educativo y atender con armonía las necesidades sociales, la investigación y los valores (Álvarez y Lázaro, 2002; Rodríguez Betanzos, 2011).

Por si todo lo anterior fuese poco han tenido que enfrentar también el desprestigio en provecho del auge de las instituciones privadas, el desmoronamiento de la autonomía universitaria, la administración corporativista que ha remplazado la elección de autoridades, prácticas que generan inseguridades entre los académicos. Sin embargo, lo más delicado de estos desafíos es la vulnerabilidad que manifiestan con respecto de su identidad, lo que afecta el funcionamiento global de la institución y sus aparentes contradicciones.

<sup>4</sup> La *sociedad de la información* (SI), como explica Mattelart (1998), comenzó a formar parte inseparable del vocabulario de la *era* global en 1960 y no revelará su verdadero sentido hasta la aparición de Internet a finales de 1990. Ferrés (2000) habla metafóricamente sobre esta SI describiéndola como *un complejo viaje de internautas por el ciberespacio, convertido este en un océano de informaciones caóticas y dispersas*, en el cual resulta conveniente tomar conciencia de los vientos que soplan, conocer su naturaleza, fuerza y dirección, con objeto de controlarlos y manejarlos adecuadamente.

El modelo de desarrollo patrocinador de la sociedad de la información impone un crecimiento acelerado de la matrícula de la educación superior, exige el crecimiento con el fin de formar los cuadros especializados en el manejo de la información y en los servicios altamente tecnologizados. Al respecto, Pedroza (2004) sostiene que las IES están realizando cambios en las estructuras académica, administrativa y de gobierno con base en la fundamentación de que la implantación de innovaciones proviene, principalmente, de la economía del conocimiento. Este adquiere cada vez mayor relevancia para la economía como un bien intercambiable para la libre circulación de conocimiento científico y tecnológico enajenable económicamente.

El ideal de formación que se desprende es el de un ser humano polivalente que responde a las vicisitudes de un mundo en constante cambio. La educación está llamada a educar para la vida y el proyecto dominante de la educación superior está históricamente situado y fechado. Distintos organismos mundiales (como la OCDE, la UNESCO y el BM) promueven esos fines y recomiendan determinados ajustes en la organización académica multidisciplinaria, la profesionalización de la carrera docente, los sistemas flexibles como la educación no presencial mediante el uso intensivo de la tecnología, el currículo integral y el crecimiento regulado de la oferta educativa.

## **POLÍTICAS, CONDICIONES Y RASGOS DE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA**

Ante el impacto que la globalización mantiene sobre las políticas y las IES vale considerar lo complejo e intrincado que resulta explicar la crisis de legitimidad que atravesaba la educación superior a finales de siglo pasado. Las IES son definidas por Appadurai (citado en Robertson, 2000) como *industrias de la inteligencia* —las más dinámicas de la sociedad de la información— quienes acompañan el proceso cultural de la globalización, es decir, dan vida y color al paisaje mediático del capital intelectual de la empresa contemporánea.

Ante un escenario donde las IES en México<sup>5</sup> son tan diversas y diferentes entre sí —su composición es un mosaico de instituciones distintas y complejas— se le exige al Estado asumir la modernización como estrategia de reorientación de su crecimiento y desarrollo educativo, para hacer frente a las nuevas realidades del país. En las últimas dos décadas, el sistema educativo mexicano ha emprendido una serie de cambios estructurales, reformas institucionales, innovaciones educativas; así como la construcción de mejores condiciones de financiamiento, inversión y atención siguiendo la premisa de que, al lograr la excelencia educativa en las IES, se mejora la calidad de vida de la población.

Algunas tendencias a inicios del actual siglo eran la privatización de un creciente número de instituciones educativas; una ausencia de vinculación con el sector productivo y otras instituciones educativas; un desequilibrio en la composición de la matrícula y una concentración desproporcionada. Asimismo, la incongruencia entre la oferta educativa (carreras) y las necesidades del mercado; los bajos índices de eficiencia terminal; una disparidad en la distribución académica y fragilidad de los cuerpos académicos; también una legislación obsoleta e inadecuada, centralizada en los procesos de gestión institucional; una ausencia de una cultura de evaluación y mejora continua por parte de ellas mismas y alta de información sistematizada en tres niveles: nacional, estatal e institucional.

Aún en este panorama educativo del nivel superior, se produjo el *boom* de la calidad, la eficiencia y eficacia como ejes rectores de la educación superior, lo que condujo al Estado a prestar más atención a las IES, pues como sostiene Merino (2002), son *poseedoras de una cultura institucional particular que las diferencia de otras organizaciones, expresión y reflejo de una determinada concepción de la cultura*.

<sup>5</sup> Desde el punto de vista jurídico, las IES mexicanas pueden ser federales, estatales o autónomas; la educación superior se imparte en más de 4,123 IES. Cuentan con alrededor de 220 mil profesores de tiempo completo y atienden a más de 2 millones de estudiantes. El 80 por ciento está inscrito en una IES pública.

Al iniciar el siglo XXI, las IES son espacios donde las personas pasan un tiempo prolongado para adquirir conocimientos y habilitar su formación no solo para incorporarse a la cultura, sino a la estructura económica productiva. Las IES son espacios de docencia, investigación y servicios a la comunidad, ineludiblemente enlazados con el conocimiento y con un rol privilegiado por ser uno de los escasos espacios en toda la estructura del sistema social donde aún se puede formar de manera integral al *ser humano*. Sin embargo, las IES interactúan ante una sociedad que dejó de ser *un nicho estable para convertirse en un auténtico hervidero de cambios y transformaciones* (Escotet, 2004). En esta sociedad de la información no se llegan a *integrar nuestros conocimientos para conducir nuestras vidas*. El interés por estudiar las políticas adquiere mayor validez, como afirma Aguilar (citado en Conde):

[...] se trata de formular y desarrollar políticas que sean susceptibles de fundamento legal, de apoyo político, de viabilidad administrativa y de racionalidad económica [...] con el fin de encarar problemas públicos de mayor complejidad y mutabilidad, a causa de la escala del Estado, y ante un contexto político de alta intensidad ciudadana (2000: 22).

Bardach (2008) sostiene que la política puede afectar, para bien o para mal, la vida, la fortuna o el sacro honor de las personas. Más aún, advierten Barba y Zorrilla (2010), las políticas educativas son el conjunto de orientaciones, lineamientos o criterios de carácter estratégico, destinados a facilitar el logro de determinadas finalidades en las que pueda sustentarse la relevancia, eficacia, eficiencia, el impacto o la equidad de las decisiones que se adopten y las acciones que se emprendan con el propósito de atender o cambiar los insumos, procesos y productos de un sistema educativo. Aunque si bien sus instrumentos de política pública no son excluyentes entre sí, se construyen en escenarios complejos donde se manifiesta la diversidad de intereses, motivaciones y comprensiones de distintos actores sociales y políticos implicados.

Recalcan Barba y Zorrilla (2010) que el funcionamiento de un sistema educativo implica un conjunto de políticas propias, explícitas o implícitas. Las primeras son aquellas diseñadas para gestionar el cambio o producir ciertos estados en el equilibrio del



sistema. Mientras que las segundas resultan de los actos de omisión en atender o cambiar ciertos aspectos del sistema al no existir una formulación expresa de la intencionalidad; con frecuencia equivalen a una decisión de mantener un estado presente de las cosas. De ahí que los cambios que se exigen a los sistemas educativos se relacionen con dos cuestiones: los elementos de su propuesta pedagógica y los componentes de una nueva gestión institucional del sistema.

Los expertos coinciden en señalar que el desafío más importante para las políticas educativas en América Latina es la búsqueda incesante por superar un sistema que se mantiene con rasgos de calidad deficiente. Las grandes orientaciones de políticas implementadas en la región, incluyen innovaciones que han tenido como denominador común la pretensión de contribuir a una mejora en la calidad y equidad educativas, a través de canales y mecanismos diferentes (Bracho, 2009).

Así, las innovaciones en educación tienen ante sí, como principal reto, los procesos de adopción por parte de las personas, los grupos y las instituciones, puesto que las cosas materiales y la información suponen mayor facilidad de gestión que los cambios en actitudes, prácticas y valores humanos.

Al hacer referencia a la *innovación* se incluye su relación con conceptos como *cambio* y *mejora* que, en muchas ocasiones, se utilizan como sinónimos y están estrechamente vinculados, pero que no son tales.

Con base en la etimología del término se puede hablar de *innovación*, en el sentido de la mera introducción de algo nuevo y diferente; sin embargo, esto deja abierta la posibilidad de que ese «algo nuevo» sea —o no— motivo de una mejora. Por ello, un primer acercamiento al concepto de innovación puede ser el de «introducción de algo nuevo que produce mejora». Además, si se establece que la innovación significa la introducción de algo nuevo que produce mejora, el hecho de pasar de lo que se tenía antes, a un estado de mejoría, supone la presencia de un cambio. Sin embargo, no puede afirmarse que todo cambio sea una innovación; un cambio ocurre como consecuencia no deliberada de la intervención de múltiples factores en una situación educativa determinada.

Puede establecerse, en un segundo acercamiento, que la innovación es algo más planeado, más deliberado, más sistematizado y más obra de nuestro deseo que el cambio, el cual es generalmente más espontáneo. Aun coincidiendo en que el término innovación se asocie al significado de la introducción de algo nuevo que produce mejora —y que por lo tanto trae consigo un cambio—, surge la discusión de qué será entendido por «nuevo». En un sentido estricto, lo nuevo es asociado a lo que nunca antes había sido inventado, conocido o realizado, que se genera, se instituye o se presenta por primera vez; utilizando este significado de lo nuevo, las innovaciones entonces serían realmente escasas puesto que no es común que surja algo nuevo en el sentido antes mencionado.

Lo anterior conduce a un tercer acercamiento: el planteamiento de lo nuevo asociado a formas nuevas de hacer o utilizar algo. En este sentido, se admite como «nuevo» algo que ya ha sido conocido o empleado en otros tiempos o situaciones, pero que ahora se utiliza en otras circunstancias, con diferentes finalidades, en diversas combinaciones o formas de organización.

Por último, algo fundamental en el acercamiento a la definición de las innovaciones es que deben evaluarse y solo pueden valorarse en relación con las metas y los objetivos de un determinado sistema educativo; no son transferibles, sin más, de un sistema a otro. De ahí que las caracterice ser un proceso. Los hechos se reflejan en acciones que producen cambios en las prácticas de las que estas acciones forman parte, es decir, solucionan problemas.

Ciertamente, a medida que se reflexiona más sobre el proceso de innovación y sus características, se descubre que la innovación no es algo fácil ni instantáneo, que no ocurre al azar o por decreto, y que si así ocurre, sus resultados producen reacciones de rechazo que perjudican el logro de los objetivos propuestos.

Finalmente, cuando las decisiones emanadas de la política educativa se identifican como fuente de innovación, la experiencia de la historia de la educación muestra múltiples ejemplos de que jamás impactaron favorablemente en los sistemas educativos, por introducirse de arriba hacia abajo, o impositivamente. Por ello, la innovación implica

al sujeto además de a la organización; ello posibilita que la innovación sea una manera de involucrarse. Así, se va construyendo un consenso interno en los sujetos que participan en el proceso innovador. No debe olvidarse que cuando así sucede, afecta las prácticas cotidianas y da pie a que emerjan otros valores.

De la misma forma, existen innovaciones que resultan del análisis, la sistematización y el trabajo arduo. Los principios de la innovación (el «meollo» de la disciplina) consisten en:

- 1) Análisis de oportunidades.- Deberán analizarse y estudiarse sistemáticamente. La búsqueda requiere ser organizada y llevarse a cabo sobre una base regular y sistemática.
- 2) Innovación tanto conceptual como perceptiva.- Para ser efectiva, una innovación debe ser simple y estar bien enfocada a una necesidad específica que pueda satisfacer, a un resultado concreto que pueda provocar.
- 3) Innovaciones efectivas.- Empiezan siendo pequeñas y tratan de hacer una sola cosa específica.
- 4) Innovación exitosa.- Apunta a ser líder en su campo.

En este sentido, las *buenas prácticas* generan las condiciones de la innovación, pues al surgir un proyecto innovador, se refleja una crisis, una emergencia de la realidad que alguien impulsa, lo que conduce a establecer un marco de referencia al respecto.

## **CARACTERIZACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS**

El concepto de *buenas prácticas* va apareciendo de manera más común, en distintos ámbitos y con diversas acepciones. Actualmente el concepto anida en la denominada «cultura de la calidad», y si bien el concepto se origina en el ámbito empresarial, se emplea para calificar una actividad que ofrece buenos resultados en su propio contexto y que supone resultados eficaces y eficientes.

Epper y Bates (2004), y Pablos y Jiménez (2007) entienden por una *buena práctica* un modelo o ejemplo de una actividad realizada con resultados satisfactorios que responde a una visión compartida de querer avanzar, y constituyen el reflejo o producto de una identidad de un determinado contexto donde se lleva a cabo. Epper y Bates señalan, como objetivo de las *buenas prácticas*, la consecución de una serie de rasgos que pudiesen hacerlas identificables, como la transferibilidad y la exportabilidad. Es decir, es necesario que una *buena práctica* haya mostrado capacidad de implantarse en su contexto, posibilitando su aplicación en nuevas situaciones. Por tanto, conlleva a la transformación en las formas y los procesos de actuación que supone la semilla de un cambio positivo en los métodos tradicionales de actuación.

Son muchas las experiencias y prácticas que se llevan a cabo en las instituciones educativas, pero se cuestiona muy a menudo cuáles pueden considerarse una innovación. Palomo, Ruíz y Sánchez (2006) han tratado de establecer orientaciones en este sentido: la innovación implica un cambio que conlleva mejoras en la calidad; no es un fin en sí misma, sino un medio para la mejora continua y consecución de los objetivos institucionales; por eso tampoco es casual, sino intencional: es una intervención deliberada. Por lo tanto, y de acuerdo con Landow (2004), la innovación educativa es el conjunto de iniciativas que conduce a los profesionales a pensar de un modo nuevo en la forma de hacer sus tareas.

En el ámbito educativo, el uso del concepto de *buenas prácticas* —como medio para lograr una innovación— ha sido tardío y es una consecuencia de la evolución sufrida en los sistemas educativos de los años ochenta, cuyo escenario enfatizaba características políticas (como la apertura democrática, el control del gasto público, la competitividad económica, la descentralización aunada a la masificación y la atención a la diversidad como cambios fundamentales acontecidos en el seno de los sistemas educativos) que provocaron mecanismos de control de la gestión, el funcionamiento, los procesos y logros de los sistemas educativos ante la rendición de cuentas a la sociedad.

No fue casual que se introdujeran, en la cultura educativa, términos como *calidad*, *eficacia de los sistemas* o *buenas prácticas*. Sin embargo, cabe

señalar al respecto que la adopción del calificativo [*bueno*], en una práctica educativa, dota a las actividades realizadas de un valor añadido, por lo que es importante definir el concepto y sus criterios a partir de los cuales se seleccionarán los casos presentados como tales. El otorgar un valor añadido a las *prácticas* y calificarlas de *buenas*, proporcionando un criterio a la selección, supone considerarlas:

- Como un instrumento de control de quien diseña las políticas educativas y las legítima en un contexto específico; también como un instrumento para gestionar el cambio en la organización y, por último, un instrumento para tomar decisiones que respondan a experiencias sistematizadas, documentadas y experimentadas con base en un diseño desde un enfoque innovador.
- Como una manera de modelar y ejemplificar una actividad con resultados satisfactorios; un reflejo y un producto de la identidad de un contexto; una buena herramienta para gestionar las diferencias, y obtener lo singular y específico del contexto.
- Como una contribución a mejorar el desempeño de un proceso y hacerlas transferibles, traspolables y exportables a otros contextos (Pablos, *et. al.*, 2010).

Las *buenas prácticas* son un modelo de cómo enfocar los procesos para optimizar resultados. Quienes las implementan deben tener una visión prospectiva de la realidad y la institución misma debe poseer una actitud proactiva al cambio y la innovación en su contexto de referencia. Desde esta perspectiva, las instituciones educativas que están en un constante proceso de aprendizaje son las que reúnen las mejores condiciones para sistematizar, experimentar y evaluar sus prácticas. De ahí su interés, desde el punto de vista estratégico, tanto para educadores como responsables de la política educativa. Por último, Pablos *et. al.*, mencionan cuatro criterios de una *buen práctica*:

- **Impacto.** La práctica produce mejoras tangibles; pueden apreciarse en los procesos educativos, en el desarrollo profesional de los profesores y en el nivel organizativo de la institución.

- **Actitud y colaboración.** Basadas en el deseo de compartir nuevas formas de hacer.
- **Sostenibilidad.** Asegura que su acción se mantenga en el tiempo, garantiza cambios duraderos reflejados en los marcos legislativos, estándares institucionales, normas y procesos de adopción de decisiones en sistemas de gestión eficientes, transparentes y responsables.
- **Cultura institucional.** Implica un refuerzo de las redes en las que se apoyan y de la participación reflejada en iniciativas que inspiren actitudes innovadoras y fomentan el cambio en las políticas educativas. O bien, fortalecen la participación, incluyen una aceptación e integración de la diversidad, posibilitan intercambios y garantizan los medios adecuados a las condiciones específicas (2010, 28-32).

A consecuencia de lo anterior —los ámbitos de la innovación por parte de las IES— pueden identificarse algunas experiencias que sean denominadas como *buenas prácticas*. Por ello, con el propósito de identificar las innovaciones entre la compleja trama de procesos que interactúan en el escenario de la educación superior, primero cabría recalcar los contextos actuales de cada IES. Segundo, señalar cuatro elementos básicos para identificar una innovación educativa (lo concerniente a la gestión, organización y administración de la IES), sin los cuales no podría generarse la gestión del conocimiento a través de la vinculación, cooperación e investigación que resultan en redes para producir e innovar, lo cual desde luego impacta la relación educativa. Algunas de propuestas innovadoras de las IES, observables en distinto grado de implementación, podrían ser:

- Innovaciones que pretenden responder a las demandas sociales ante una **estructura organizacional convencional** poco flexible para, con inconvenientes, gestionar la innovación; funcionan con base en una coordinación débil entre las partes de la organización, que dificulta la articulación sistémica o una mayor flexibilidad de la organización académica para estimular su diversificación y adaptabilidad a las demandas del contexto en el que se encuentra inserta, desarrollando e implementando innovaciones que implican modificar la rigidez de algunas de sus normatividades y reglamentos, así como

simplificar su gestión y toma de decisiones. Ello propicia transformaciones en las estructuras organizacionales, alentando el surgimiento de nuevas unidades o instancias a fin de atender el estudio y la búsqueda de alternativas de solución a la problemática que el entorno plantea; implica la creación de híbridos disciplinares o la generación de nuevos campos en las fronteras de las disciplinas o profesiones.

- Innovaciones en el *gobierno y gestión* puesto que, en los últimos años, la gobernanza de las IES se ve afectada por los cambios en el escenario de la educación superior y, por ende, se enfatizan dos tipos de tendencias: las referentes a la administración y a las finanzas institucionales; y las que siguen las IES innovadoras, cuyas características son el fortalecer el núcleo directivo, estimular la contribución académica y expandir la integración de una cultura emprendedora.
- Innovaciones concentradas en atender la pertinencia, el aseguramiento y la evaluación de la calidad académica en el rubro de *planeación y evaluación* estratégica, enfocadas a los procesos democráticos de consulta al personal de las IES para: a) reflexionar sobre la estructura organizativa de la Universidad; b) impulsar una mayor participación y corresponsabilidad en los procesos y acciones de la planeación.
- Innovaciones en torno a la *diversificación de la oferta educativa* a través de: diseño de nuevas profesiones; creación de otras modalidades curriculares; salidas laterales y conexiones para facilitar las rutas académicas de los estudiantes; y apertura de nuevos tipos de universidades (como politécnicas, tecnológicas e interculturales).
- Innovaciones que se detectan en los *programas educativos*, en particular en sus enfoques y contenidos, debido a la necesidad de considerar el contexto económico y sociocultural que impacta en la formación profesional, proponiendo nuevos planes de estudio basados no solo en saberes profesionales, sino generales o transversales, competencias genéricas, pedagogías a partir de la solución de problemas o del aprendizaje situado, prácticas profesionales y servicio social integrado al currículo y el aprendizaje para toda la vida.

- Innovaciones en torno de la *docencia y relación educativa* con una tendencia observada de nuevos modelos pedagógicos orientados hacia la adquisición de habilidades y competencias complejas —bajo el paradigma del autoaprendizaje y la aplicación de la enseñanza en el trabajo—, enfatizando más las habilidades que el conocimiento. Por ende, puede encontrarse en: el tipo de docencia, la evaluación del desempeño docente, el contenido de los cursos, las guías de aprendizaje, el modo de integrar las asignaturas o módulos, las tutorías, el acompañamiento a grupos que requieren atención especial, el empleo de tecnologías educativas o la alfabetización digital.
- Innovaciones respecto de la *investigación y vinculación* mediante equipos de trabajo que generan nuevos conocimientos, tecnologías y productos para los sectores productivos, o bien, intentan resolver los problemas complejos que la sociedad plantea. En el trabajo de investigación es cada vez más importante la interacción y colaboración a partir de redes y vínculos interinstitucionales tanto con otras universidades, organismos públicos y privados, centros de investigación y desarrollo, organizaciones no gubernamentales y con diversos grupos sociales relacionados. Respecto de la vinculación con la sociedad, tiende a complicarse y dificultarse cuando las demandas se multiplican. Los vericuetos formales, tanto internos como externos, suponen grandes dificultades para los responsables de los proyectos, de ahí que se vaya generando una estructura organizativa más descentralizada, ofreciendo mayores grados de autonomía a las diversas instancias académicas.
- Innovaciones donde se introducen o emplean las *tecnologías de la información y la comunicación* cuya aplicación va desde el empleo de proyecciones a través de la computadora en el salón de clase, hasta el complejo uso de sistemas cibernéticos y electrónicos para la educación y la investigación. Ahora empieza a hablarse de las Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento (TAC).

No deben olvidarse tampoco los cambios en la organización académica y la investigación, en la cooperación y participación en redes, en la vinculación de la Universidad con la economía y diversos grupos sociales, y en la búsqueda de nuevas formas de financiamiento y gestión. Estos son —aún— cambios con perfil endeble en nuestro país.



## CONSIDERACIONES

Una lectura del contexto exige respuestas educativas a los cambios y la complejidad del momento. Cada IES debe atender los principales retos en su propio contexto; las acciones estratégicas no solo contrarrestan esas tendencias, sino que deben potenciar cada una de sus misiones universitarias. La estructura del poder institucional puede permear para posibilitar, o imposibilitar, dicha innovación.

El conjunto de estos procesos genera desafíos que, idealmente, deben asumirse de manera integral y simultánea. Los retos que se viven cotidianamente en el quehacer universitario han sido resueltos con distintas estrategias; desde ahí pueden ubicarse las *buenas prácticas* de innovación educativa: a partir de lo más profundo de la identidad institucional, tras el análisis del contexto social y el entorno educativo, para producir un proyecto institucional socialmente pertinente y de largo plazo. Desde estas líneas, se ha podido proporcionar un sentido al trabajo de innovación en la educación superior.

No debe omitirse lo que los académicos propician como un cambio innovador, asumiendo que le dan vida al motor de la innovación mediante las estrategias y la aplicación de las metodologías del aprendizaje, mismas que posibilitan la autonomía creativa del estudiante, no solo el uso de técnicas o medios, sino la metacognición o construcción del conocimiento y generación de sus habilidades profesionales.

Por ello, pensar en las redes de conocimientos como espacios de búsqueda y construcción de conocimientos —y no únicamente como intercambio de expertos, sino como construcción de sitios para un uso más distribuido del conocimiento, teniendo presente que los campos de aplicación del conocimiento van más allá de vincularse con la empresa y la industria—, posibilitan relaciones desde las profesiones hacia todos los espacios posibles de desempeño profesional; redes desde donde se construyan marcos de referencias que abran espacios que han sido olvidados o dejados de lado.

De ahí que estar conscientes de las tendencias y políticas educativas, así como la caracterización del contexto *global* en que se insertan los procesos, modelos y las instituciones de educación superior, posibilita

analizar parámetros y niveles en que una institución se acerca a un proceso de innovación.

Si esto es así, cada eje arriba propuesto para la innovación, adquiere un matiz específico dependiendo de su naturaleza: los indicadores referidos a la innovación deberían articularse en ejes sobre los cuales se trabajara la innovación. La idea es contar con un instrumento que contenga un conjunto de indicadores que den cuenta de la transformación que en la subjetividad de un individuo se ha llevado a cabo para, ciertamente, pensar que efectivamente ha habido un impacto en la cultura. De ahí la importancia creciente de la identificación precisa de las *buenas prácticas* en la innovación de las IES. ■

## REFERENCIAS

Álvarez R., V. y Lázaro M., Á. (eds. 2002). **Calidad de las universidades y orientación universitaria**. Málaga: Ediciones Aljibe.

ANUIES (marzo, 2006). **Propuesta de innovación educativa para el nivel superior**. México: ANUIES.

ANUIES (2004). **La innovación en la educación superior**. México: ANUIES- Universidad Pedagógica Nacional.

Area, Manuel (coord. 2001). **Educación en la sociedad de la información**. Bilbao: Desclée de Brouwer.

Bardach, Eugene (2008). **Ocho pasos en el análisis de la política pública**. México.

Barba, Bonifacio y Zorrilla, Margarita (2010). **Innovación social en educación. Una base para la elaboración de políticas públicas**. México: Siglo XXI-UAA.

Bracho G., Teresa (2009). **Innovación en políticas educativas. Escuelas de calidad.** México: FLACSO.

Beck, Ulrich (1999). **¿Qué es la globalización?** Barcelona: Paidós.

Castells, Manuel (1997). **La era de la información**, vol. I. Madrid: Alianza.

Conde Bonfil, Carola (2000). **La educación de los adultos desde la perspectiva de las políticas públicas.** México: El Colegio Mexiquense.

Drucker, Peter (2000). **La sociedad postcapitalista.** Barcelona: Norma.

Epper, Rhonda y Bates, Antony W. (2004). **Enseñar al profesorado cómo utilizar tecnología. Buenas prácticas de instituciones líderes.** Barcelona: UOC (Educación y sociedad red).

Escotet, Miguel Ángel (2004). «Globalización y educación superior: desafíos en una era de incertidumbre». **Pedagogía universitaria: hacia un espacio de aprendizaje compartido**, vol. I. III simposio iberoamericano de docencia universitaria. Universidad de Deusto e ICE.

Ferrés, Juan (2000). **Educación en una cultura del espectáculo.** Barcelona: Paidós

Gacel-Ávila, Jocelyne (2006). **La dimensión internacional en las universidades.** México: UdG.

Gimeno, Sacristán José (2001). «¿Debe informar la escuela en la sociedad de la información?». **Investigación en la escuela** (pp. 15-25), n. 43.

Landow, George (2004). «Innovación educativa e hipertexto. Éxitos y fracasos de una universidad en apoyo de la nueva

tecnología». Cit. en Ilana Snyder (comp.). **Alfabetismos digitales. Comunicación, innovación y educación en la era electrónica**. Málaga: Aljibe.

Matterlant, Armand (1998). **Los medios de comunicación en tiempos de crisis**. México: Siglo XXI.

Merino Fernández, José (2002). «Funciones de la universidad en la sociedad del conocimiento y de la información». Cit. en Álvarez R., V. y Lázaro M., Á. (eds.). **La calidad de las universidades y orientación universitaria** (pp. 25-37). Málaga: Ediciones Aljibe.

Morin, Edgar (1999). **Los siete saberes necesarios para la educación del futuro**. París: UNESCO.

Pablos, Juan de, *et al.* (2010). **Políticas educativas y la integración de las TIC a través de buenas prácticas docentes**. Barcelona: GRAÓ.

Pablos, Juan de y Jiménez, R. (2007). «Buenas prácticas apoyadas en TIC desde la política educativa: claves conceptuales y derivaciones para la formación de competencias». **Revista latinoamericana de tecnología educativa** (pp. 15-28), 6(2).

Palomo, R.; Ruíz, J. y J. Sánchez. (2006). «Las TIC como agente de innovación educativa». En: [<http://tecnologiaedu.us.es/tecnoedu>]. Recuperado el 10/03/2012]. Sevilla: Consejería de educación de la Junta de Andalucía.

Pedroza F. René y García Briceño, Bernardino (2005). **Flexibilidad académica y curricular en las instituciones de educación superior**. México: Miguel Ángel Porrúa.

Recendez, Ma. Cristina y Rodríguez, Addy (coord. 2010). **Universidad y política**. México: Universidad Autónoma de Zacatecas.

Robertson, Robert (2005). **Tres olas de globalización: historia de una conciencia global**. Madrid: Alianza Editorial.

Rodríguez Betanzos, Addy *et al.* (coords. 2010). **La innovación educativa en México: estado del arte en la educación superior**. México: ANUIES

\_\_\_\_\_ (2011). «Las principales políticas públicas hacia la educación universitaria». *Cit.* en Blanca Arciga Z. y Mario Hernández Chirino (comps.). **Globalización y neoliberalismo en la educación superior y otras ciencias sociales** (pp. 139-158). México: Plaza y Valdez.

Rodríguez Espinar, Sebastián (2003). «Nuevos retos y enfoques en la formación del profesorado universitario». **Revista de educación** (pp. 67-99), n. 331.

Snyder, Ilana (comp. 2004). **Alfabetismos digitales. Comunicación, innovación y educación en la era electrónica**. Málaga: Aljibe.