

# Capítulo 9

---

## **Condiciones y determinantes de la innovación en la educación superior de México**

*Karen Lizette Cervantes Nevárez*

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE26000466>



## **Resumen**

La innovación educativa surge como un proceso de adaptación de las universidades ante la modernización y los cambios sociales. En ese sentido, este trabajo se introduce en la literatura y pretende exponer las condiciones estructurales de las Instituciones de Educación Superior (IES) que han generado obstáculos para la innovación. Así, se examinan las políticas y estrategias de gestión que consolidan estas estructuras y, finalmente, se argumenta que la innovación es el mecanismo de cambio necesario para la reinención universitaria, con el fin de abordar las necesidades del estudiantado y transformar los métodos de enseñanza. Por último, en las consideraciones finales se describe la necesidad de un cambio radical y sistémico en las universidades.

## **Summary**

Educational innovation emerges as a process of adaptation for universities in the face of modernization and social changes. This chapter delves into the literature to expose the structural conditions of Higher Education Institutions (HEIs) that have created obstacles to innovation. It examines the policies and management strategies that reinforce these structures, and it is postulated that innovation is the indispensable catalyst for university reinvention, in order to address the needs of the student body and transform teaching methods. The final considerations emphasize the need for a radical and systemic change in universities.

## Introducción

La innovación educativa tiene un rol importante en la adaptabilidad de las universidades ante los cambios que ha traído consigo la modernización. Ello demanda una transformación del clima educativo para responder al perfil del estudiantado actual, caracterizado por su afinidad con las herramientas tecnológicas y su particular forma de comunicación y vinculación con el profesorado (Marúm, 2020). En este contexto, la calidad educativa se centra en el profesorado, los estudiantes, los gestores y los funcionarios (Marúm et al., 2015; Olaskoaga et al., 2013; Cardona, 2011), donde el ímpetu, la formación y las competencias de los docentes son factores imprescindibles en el ejercicio del profesorado. De este modo, la calidad educativa se interpreta a través de servicios eficientes que promueven la innovación y la mejora continua para satisfacer las necesidades y expectativas individuales (COPAES, 2016).

Si bien las políticas y planes de acción a nivel nacional se orientan cada vez más hacia la educación, la ciencia y la tecnología, empero, el principal reto de las universidades radica en ofrecer espacios creativos e innovadores. Estas condiciones están intrínsecamente ligadas a sus estructuras organizacionales, lo que las induce a flexibilizarse y generar nuevas estrategias para la aplicación y creación de conocimiento, respondiendo a la transición de la educación superior que se vive en el ambiente social actual (Villa Rivera et al., 2003).

### **Condiciones estructurales de la educación superior en México como organización**

La gestión educativa ha sido históricamente moldeada por dos enfoques principales: la dirección directa y la normalización. Así, autores clásicos como Henri Fayol (1949) se centraron en el poder formal y la jerarquización de funciones, donde un director general ejerce el control en una línea vertical de mando. Paralelamente, Max Weber, en su trabajo sobre la burocracia, propuso el establecimiento de funciones y roles por escrito (Mintzberg 1988), lo que sienta las bases de un sistema burocrático normalizado.

En ese sentido, la burocracia maquinal de Mintzberg (1988) es un modelo de organización que se basa en la normalización de los procesos laborales, regulando el ejercicio a través de la tecnoestructura y de normas escritas. Este modelo contrasta con la burocracia profesional, que se fundamenta en la normalización de las capacidades de los actores (Olaskoaga et al., 2013), lo que permite una mayor autonomía. En el contexto de las universidades, el capital humano se compone del conocimiento, las experiencias y las aptitudes de los actores (Cuadrado, 2020). Sin embargo, la persistencia de una estructura maquinal, con sus normas de procedimientos y jerarquías rígidas, se convierte en un obstáculo para la innovación.

### **Determinantes que desafían la innovación educativa en la educación superior de México**

La rigidez de las estructuras organizacionales se ve reforzada por las políticas públicas y las prácticas de gestión. Por consiguiente, la escasa eficiencia en la gestión, al no considerar el modelo educativo como dirección, ha provocado un descontento en el profesorado, que experimenta una falta de poder y autonomía, agravada por las tareas administrativas excesivas y los formalismos de la acreditación (Marúm et al., 2020; Olaskoaga et al., 2013). Lo que se vincula directamente con la calidad y el modelo educativo, que son determinantes del sistema de educación superior, y con la gestión, que incide directamente en el ritmo de las políticas educativas (Marúm et al., 2012; Casassus, 2002).

La gestión universitaria establece las políticas y las funciones de desempeño, pero para que haya innovación, se requiere de un liderazgo que coordine el trabajo de los colaboradores para alcanzar metas de alta calidad (Ivancevich et al., 1997). Sin embargo, en la práctica, las IES públicas mexicanas a menudo carecen de una gestión que se alinee con el marco universitario (Rosario et al., 2010). Además, la cultura institucional también juega un rol importante (Schein, 2010), debido a que la innovación es una particularidad de la cultura (Garbanzo, 2016). No obstante, las universidades sostienen una cultura académica y una administrativa, pero no una cultura de gestión, lo que impide que el

profesorado pueda ejercer su libertad de cátedra para fomentar la innovación y la creatividad (Cranfield y Taylor, 2008). En consecuencia, las políticas de calidad han acentuado una cultura de simulación en las universidades, lo que evidencia el declive del modelo industrial-fabril (Medina y Pereira, 2016).

## **La innovación educativa en la educación superior de México**

Para que un cambio significativo ocurra, es fundamental revalorizar las necesidades del estudiantado. En esta transición, la innovación se convierte en el dispositivo de cambio para la reinención universitaria, renovando el aprendizaje y las funciones académicas (Marúm, 2020). El cambio implica dejar atrás los métodos convencionales para responder al perfil digital de los estudiantes, lo que es posible a través de la gestión de la innovación y del conocimiento, consideradas como "directrices-disruptores" del modelo industrial-fabril (Rosario y Marúm, 2012).

La vinculación entre la universidad como organización y la innovación educativa son dos escenarios fundamentales. Sin embargo, se requiere resolver diversas vertientes organizacionales que obstaculizan el desarrollo de la transformación (Pascual, 1988). En ese sentido, la innovación, no solo como tecnología, sino como disciplina teórica y metódica, requiere ser aprendida y controlada para su implementación como vía de desarrollo de habilidades y capacidades (Senge, 2012). Por lo tanto, es importante que el cambio no se limite a la tecnología, sino que sea un proceso sistémico en toda la organización.

## **Consideraciones finales**

La transformación completa de las organizaciones se manifiesta al integrar la innovación en todos los procesos funcionales. Así pues, este proceso evolutivo requiere un rediseño organizacional que abarque estructuras, procedimientos y hábitos internos, de forma gradual y planificada (Garbanzo, 2016). En este aspecto, los procesos de cambio, según Hellriegel et al. (2005), se componen de tres fases: desconsolidación, transformación

y reconsolidación. Asimismo, sería valioso considerar la acreditación como una política pública orientada a la investigación y la innovación, en virtud de que fomenta la cooperación y la participación de toda la comunidad universitaria (Marúm y Rosario, 2015).

En consonancia con lo anterior, las organizaciones exitosas son aquellas que generan, propagan y aplican continuamente el conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 2007). Finalmente, la libertad de cátedra, junto con la proactividad del profesorado, son elementos clave que fomentan y favorecen los cambios en las universidades. Esto implica transformar la estructura burocrática, centralizada y vertical en una organización descentralizada, horizontal y adaptable, con un alto grado de confianza global (Ojeda, 2013).

## Referencias

- Cardona, A. (2011). *Calidad en la educación superior: ¿Qué modelo y en qué condiciones? La opinión del profesorado en Argentina, España y México*. Editorial Universitaria; Universidad del País Vasco; Universidad Nacional de La Plata.
- Casassus, J. (2002). Problemas de la gestión educativa en América Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. *UNESCO*, 19(75), 1–27.
- Consejo para la Acreditación de la Educación Superior [COPAES]. (2016). *Marco general de referencia para los procesos de acreditación de programas académicos de tipo superior* (Ver. 3.0).
- Cranfield, D., & Taylor, J. (2008). Knowledge management and higher education: A UK case study. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 6(2), 85–100.
- Cuadrado, G. (2020). Gestión del conocimiento de la universidad: Modelo de evaluación MEGCU. En Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), *Transformaciones sociales en América Latina: Un escenario de compromisos y desafíos para la educación superior* (Vol. 32, pp. 3–114). UNESCO.
- Cuervo, Á. (1994). *Introducción a la administración de empresas*. Civitas.
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas: Un reto de la gestión de la educación.

- Revista Educación*, 40(1), 67–87. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2005). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (10.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S., & Crosby, P. (1997). *Gestión, calidad y competitividad*. McGraw-Hill.
- Marúm, E. (2015). Del aseguramiento de la calidad a la mejora de la calidad en la educación superior en Iberoamérica: Impactos y desafíos de la acreditación y la certificación. En E. Marúm & V. Rosario (Eds.), *La calidad del pregrado y el posgrado: Una mirada iberoamericana* (pp. 48–65). Universidad de Guadalajara; Keep Reading.
- Marúm, E. (2020). Modelo educativo, innovación docente y transformación de la práctica en el aula. En A. Castellanos et al., *Prospectiva del modelo por competencias en el nivel superior* (pp. 21–36). Centro Universitario de los Altos, Universidad de Guadalajara.
- Marúm, E., & Rodríguez, C. (2020). Los efectos en las políticas públicas del gobierno de la Cuarta Transformación en la educación superior en México. *Universidades*, 71(86), 88–106.
- Marúm, E., & Rosario, V. (2015). *La calidad del pregrado y el posgrado: Una mirada iberoamericana*. Universidad de Guadalajara.
- Marúm, E., Bravo, I., & Moreno, C. (2012). Modelos educativos y gestión de la calidad de la educación superior en América Latina y México. En N. Fernández (Ed.), *La gestión universitaria en América Latina* (pp. 163–184). Grafinet.
- Marúm, E., Curiel, F., & Rosario, V. (2015). *Estudiantes frente al espejo*. Universidad de Guadalajara.
- Marúm, E., Quevedo, L., & Quintero, B. (2020). La gestión universitaria con perspectiva de género: Elementos y propuestas para su operatividad. En E. Marúm, L. Quevedo, & B. Quintero (Eds.), *Innovaciones disruptivas para transformar la gestión de la educación superior en la práctica* (pp. 77–107). Universidad de Guadalajara.
- Medina, R., & Pereira, M. (2016). *La Universidad de Guadalajara ante los retos del siglo XXI: Análisis y propuestas críticas para su renovación*. Universidad de Guadalajara.

- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel Economía.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 85(7–8), 162–170.
- Ojeda, J. (2013). *La organización en red de las universidades para la gestión y generación de conocimiento organizativo* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/22962/1/T34774.pdf>
- Olaskoaga, J., Marúm, E., Rosario, V., & Pérez, D. (2013). Universidades en movimiento: El debate acerca de la gestión de la calidad y las actitudes del profesorado ante las transformaciones universitarias. *Revista Argentina de Educación Superior*, 7, 132–150.
- Olaskoaga, J., Marúm, E., & Rosario, V. (2013). Configuraciones estructurales en las instituciones de educación superior y actitudes de los académicos frente a la calidad. *Harvard Deusto Business Research*, 2(2), 130–142. <https://doi.org/10.3926/hdbr.30>
- Pascual, R. (1988). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. España.
- Rama, C. (2015). Nuevas formas de regionalización de la educación superior en América Latina: Las universidades red y los clúster universitarios. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 8(2), 302–328.
- Rosario, V., & Marúm, E. (2012). La autonomía de la universidad latinoamericana en la encrucijada: Una respuesta socialmente responsable. En A. Moreira et al. (Eds.), *Universidade hoje: O que precisa ser dito?* (pp. 153–168). Universidade Federal de Santa María.
- Rosario, V., Marúm, E., Barrera, M., & Alvarado, M. (2010). La gestión universitaria: Retos del presente y dilemas para su transformación. *Educación y Ciencia, Cuarta Época*, 1(2), 91–108.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional: ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIrevista*, 1(3), 1–12.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Senge, P. M. (2012). *La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Granica.

- Uribe, A. (2013). Los factores que conforman el modelo de acreditación por alta calidad de programas académicos en Colombia: Revisión desde el enfoque de la percepción. *Desarrollo Gerencial*, 5(2), 21–54.
- Villa Rivera, E., et al. (2003). *Un nuevo modelo educativo para el IPN: Materiales para la reforma*. Instituto Politécnico Nacional.

