

## LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN

Escrito por Arturo Barraza Macías

### RESUMEN

En el presente artículo se parte de la pregunta ¿cómo gestionar los procesos de innovación? Esta pregunta conduce, en primera instancia, a posicionarnos conceptualmente y a definir el modelo a partir del cual abordamos su respuesta. En un segundo momento, ubicándonos en el ámbito escolar, se reconoce que una gestión democrática y un director de centro escolar comprometido con la misma, son condiciones indispensables para llevar a cabo la gestión de la innovación educativa con éxito.

### ABSTRACT

In the present article part of the question how to manage the innovation processes? This question leads, in first instance, to position to us conceptually and to define the model from as we approached its answer. At a second moment, locating to us in the scholastic scope, it is recognized that a democratic management and a director of scholastic center jeopardize with the same one, are indispensable conditions successfully to carry out the management of the educative innovation.

### PRESENTACIÓN

El concepto de innovación educativa surge a fines de la década de los 60, pero no es sino hasta la década de los 70 en que adquiere carta de naturalización en el discurso educativo contemporáneo. Ello se debe, principalmente, a una serie de trabajos publicados por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), entre los que destacan *Cómo se realizan los cambios en la educación: una contribución al estudio de la innovación* (Huberman, 1973), *El tiempo de la innovación en materia de educación* (UNESCO, 1975), e *Innovación y problemas de la educación. Teoría y realidad en los países en desarrollo* (Havelock y Huberman, 1980).

A partir de estos trabajos, la innovación educativa se constituye en un término que, de manera recurrente, aparece en el discurso educativo, sea en el campo de la política educativa (Pedro y Puig, 1999), o en el de la práctica profesional (Libedinski 2001, Moreno y Ferreira, 2004), sin olvidar su presencia en el campo de la formación de docentes (Calderón, 1999, Monné y Pujals, 2005), y más recientemente en el de la gestión institucional (Sancho, Hernández, Carbonell, Sánchez-Cortez y Simó, 1993, Gómez, 2002).

Esta aparente, pero hasta cierto punto real, omnipresencia del término en cuestión, ha conducido a una serie de problemas estructurales que se hacen presentes cuando se lleva a la práctica el discurso de la innovación educativa, entre esos problemas cabe destacar uno ¿cómo gestionar los procesos de innovación?; este problema suele ser abordado, regularmente, desde el campo de la gestión del cambio y constituye el núcleo central del presente trabajo.

### ¿QUE ENTENDEMOS POR INNOVACIÓN EDUCATIVA?

La innovación educativa sigue siendo un campo atractivo y promisorio; sin embargo, ante los diferentes significados que se le suele otorgar, es ineludible posicionarse teórica y conceptualmente para iniciar su estudio, en ese sentido, la apuesta en el presente trabajo es a una conceptualización comprensiva (Barraza, 2005)

construida bajo el enfoque teórico-discursivo que se denomina, genéricamente, como crítico-progresista.

La innovación educativa es un proceso que involucra la selección, organización y utilización creativa de elementos vinculados a la gestión institucional, el currículum y/o la enseñanza, siendo normal que impacte en más de un ámbito porque suele responder a una necesidad o problema que por lo regular requiere respuesta integral. Estos ámbitos se concretan en una serie de prácticas que definen empíricamente los espacios praxiológicos susceptibles de innovación.

Para dar una respuesta integral se puede seguir un modelo centrado en la interacción social o en la resolución de problemas, lo que implicaría un conjunto de acciones que inevitablemente deben ser realizadas de manera deliberada y sistemática, con el objetivo de lograr un cambio duradero que pueda ser considerado como mejora de la situación preexistente.

El desarrollo de ese conjunto de acciones debe ser impulsado por la gestión democrática que permita, por una parte, otorgarle dirección horizontal al proceso de elaboración y, por la otra, lograr que el cambio se viva como una experiencia personal que, a su vez, involucra la cooperación de diferentes actores.

Este último rasgo de la innovación educativa permite hablar de una gestión de los procesos de innovación, pero ¿cómo se debe entender la gestión democrática?

### **UNA GESTIÓN DEMOCRÁTICA PARA EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN.**

Una gestión de los procesos de innovación puede ser caracterizada como democrática si respeta los siguientes planteamientos derivados de una Teoría de la Innovación:

a) Entre 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" (Husén, 1975; p. 13).

b) 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, en ese sentido la innovación es considerada una experiencia personal que adquiere su pleno significado en la práctica profesional de los involucrados y que su éxito depende de que no entre en contradicción con los valores de las personas, ya que de lo contrario tiene pocas posibilidades de éxito

c) 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" (Husén, 1975; p. 15)

d) 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.

## EL MODELO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Huberman (1973) y Havelock y Huberman (1980) identifican tres modelos procesuales para la innovación educativa:

- Modelo de *investigación y desarrollo*
- Modelo de *interacción social*
- Modelo de *resolución de problemas*.

Bajo la línea teórica-discursiva esbozada en el presente trabajo solamente se puede aceptar el tercer modelo como fuente de innovaciones. En este modelo el proceso va desde el problema al diagnóstico, luego a una prueba y finalmente a la adopción. Con frecuencia es necesaria la intervención de un agente externo de cambio que aconseje a los individuos sobre posibles soluciones y sobre estrategias de puesta en vigor, pero lo que se considera principal es la colaboración centrada en el usuario de la innovación y no en la manipulación desde fuera. Es pues un enfoque participativo.

Las características básicas del enfoque o método de resolución de problemas pueden sintetizarse en los cinco puntos siguientes:

- El usuario constituye el punto de partida.
- El diagnóstico precede a la identificación de soluciones.
- La ayuda del exterior no asume un papel de dirección, sino de asesoría y orientación.
- Se reconoce la importancia de los recursos internos para la solución de los problemas.
- Se asume que el cambio más sólido es el que inicia e interioriza el propio usuario.

Con base en los principios esbozados para una gestión democrática y la caracterización del modelo de resolución de problemas es posible identificar al centro escolar como el espacio adecuado para la promoción, desarrollo y evaluación de las innovaciones educativas, sin embargo esta afirmación conduce a un cuestionamiento central ¿cual sería el papel del directivo del centro escolar?

## EL PAPEL DEL DIRECTIVO DEL CENTRO ESCOLAR

No obstante de que algunos autores creen posible que el cambio ocurra al margen del directivo del centro escolar, en este trabajo, la apuesta gira a reconocer al directivo escolar como principal agente de innovación; esta afirmación se encuentra en consonancia con la mayoría de las investigaciones que asumen que cuando este actor se involucra en la innovación educativa, el éxito es mucho más probable (v. gr. Hoyle, 1974; Bass, 1988; Coronel, 1996; Torre, 1994, citados por Tejada, 1998).

El papel del directivo escolar, en la gestión de los procesos de innovación, puede ser explicitado tomando como base las fases de la innovación: planeación, implementación y evaluación.

En el proceso de planeación de la innovación, el director del centro escolar debe asumir los siguientes roles:

- Facilitador de la toma de conciencia, entre los profesores, de que existe un problema o una necesidad; en caso de que los profesores no logren ese nivel de conciencia es mejor no proceder con el proceso de innovación.

- Promotor de la decisión de llevar a cabo un proceso de innovación; esta decisión, si no colaborativa, por lo menos debe ser consensuada en base a la toma de conciencia lograda por los maestros.
- Coordinador de la planeación del proceso de innovación; esta planeación debe ser colaborativa en el proceso mismo de elaboración o, por lo menos, debe ser conocida y avalada por los profesores.
- Anticipador de las necesidades de recursos que conllevaría el desarrollo del proceso de innovación.
- Informador de los compromisos que adquieren todos los integrantes del grupo para el desarrollo del proceso de innovación.

En el proceso de implementación de la innovación, el director del centro escolar debe asumir los siguientes roles:

- Monitor de la moral del grupo; en este punto debe poner especial atención a la satisfacción y al compromiso que van demostrando los profesores en el desarrollo mismo de la innovación.
- Promotor de relaciones de seguridad y confianza con el objetivo de promover un clima institucional adecuado para la participación de todos los profesores.
- Generador de una conciencia colectiva que conduzca a la cohesión del grupo. y que por lo tanto. provoque un alto sentido de pertenencia, tanto a la institución, como al equipo innovador.
- Impulsor de la participación permanente, sobre todo en los momentos en que el grupo manifieste inercias o simule la participación.
- Comunicador permanente de los roles o funciones que se vayan estableciendo en el proceso mismo de innovación.
- Supervisor de los avances que se vayan logrando, ya que esto permitiría presionar, si es necesario, a un mayor compromiso o productividad a los miembros del grupo.
- Gestor de estímulos o sanciones que permitan ejercer la presión necesaria para lograr la participación de todos y el rompimiento de las inercias personales.
- Negociador de conflictos interpersonales que amenacen la cohesión del grupo y los niveles de participación esperados.
- Gestor de los recursos humanos, materiales y económicos que requiera el proceso de innovación.
- Mediador entre el equipo innovador y las autoridades inmediatas del centro escolar, con el objetivo de facilitar los apoyos necesarios, y a su vez, legitimar las acciones que se desarrollen.

En el proceso de evaluación de la innovación, el director del centro escolar debe asumir los siguientes roles:

- Impulsor de la evaluación continua con el objetivo de realimentar el proceso mismo de la innovación.
- Comunicador de los resultados parciales que vaya arrojando la evaluación continua.

- Coordinador de la evaluación final del proceso de innovación con el objetivo de promover la reflexión sobre lo logrado y el análisis de los problemas encontrados en la implementación.
- Promotor de la difusión de la experiencia innovadora.

Todos estos roles que debe cubrir un director para gestionar procesos de innovación parecen a simple vista como un ideal imposible de alcanzar, sin embargo, todo este aparente mare magnum de funciones se pueden reducir a tres funciones operativas que definen un estilo de dirección democrática: trabajo de equipo, empoderamiento y asesoría (Veciana, 2002).

## DIRECCIÓN DEMOCRÁTICA

A una gestión democrática corresponde una dirección democrática, la cual se entenderá como aquella que basa su dirección en el grupo, pero que en términos operativos se puede reducir a tres mecanismos claves: trabajo en equipo y empoderamiento y asesoría.

a) Trabajo en equipo: una forma de desarrollar procesos de innovación de manera horizontal se puede dar a través de la conformación de grupos de trabajo; estos grupos pueden adoptar diferentes formas como sería el caso de reunión de colaboradores, comités, grupos de mejora, etc. De las diferentes opciones de trabajo en equipo que se pueden realizar hay dos que revisten una importancia estratégica para la dirección democrática: la reunión de colaboradores y los comités.

b) Empoderamiento: un directivo que intenta desarrollar una dirección democrática debe de tomar en cuenta la necesidad de delegar tareas y funciones, lo cual constituye, por sí mismo, un traspaso de poder a sus subordinados; este desplazamiento de los agentes decisionales puede darse en dos esferas: la individual y la colectiva.

En la esfera individual un directivo puede delegar funciones a un maestro en particular, sin embargo, esto hace necesario que con regularidad el directivo realice reuniones de colaboradores, entendidos éstos como aquellos a los cuales se les han delegado tareas específicas a realizar; por otra parte, el directivo puede delegar tareas a equipos o comités formados ex profeso.

La decisión más importante en este sentido le corresponde al directivo y este tiene que saber cuando es necesario delegar funciones a un miembro particular del grupo o a un equipo. Una forma de ayudar en este aspecto sería el reconocer cuando un comité es valioso y cuando no, como se puede observar en el siguiente cuadro:

	Trabajo en equipo	Trabajo individual
Análisis y resolución de problemas (Planeación de la innovación)	Pertinencia alta	Pertinencia baja
Desarrollo de nuevas ideas: líneas de discusión, alternativas de solución, etc. (Planeación de la innovación)	Pertinencia alta	Pertinencia baja
Definición de procedimientos (Planeación de la innovación)	Pertinencia alta	Pertinencia baja

Coordinación e integración de puntos de vista (Planeación de la innovación)	Pertinencia alta	Pertinencia baja
Formulación de objetivos (Planeación de la innovación)	Pertinencia media	Pertinencia baja
Decisiones rápidas o sobre la marcha (Implementación de la innovación)	Pertinencia baja	Pertinencia alta
Control y supervisión del trabajo realizado (Implementación de la innovación)	Pertinencia baja	Pertinencia alta
Negociador de conflictos (Implementación de la innovación)	Pertinencia baja	Pertinencia alta
Brindar información o mantener la comunicación entre todos los participantes (Implementación y Evaluación de la innovación)	Pertinencia baja	Pertinencia alta
Evaluación de tareas y objetivos (Evaluación de la innovación)	Pertinencia media	Pertinencia media

**Fuente:** elaboración propia.

c) Asesoría: un directivo debe de estar atento para asesorar en el proceso decisional a maestros o equipos que lo requieran.

### **A MANERA DE CIERRE**

Una gestión democrática y un director de centro escolar comprometido con la misma, son condiciones indispensables para llevar a cabo la gestión de la innovación educativa con éxito. En ese sentido cobra relevancia asumir como preceptos guía, de este tipo de gestión, la participación del profesorado en cada una de las etapas del proceso de innovación, sea producto de una delegación individual o colectiva de la tarea.

Los diferentes roles o funciones que se le exigen al director en este proceso conducen a reconocer su importancia como agente de innovación ya que los roles que asume el director del centro escolar en el proceso de planeación, implementación y evaluación del proceso de innovación, son determinantes para llevar a buen fin dicho proceso. Estos roles se pueden reducir a tres funciones operativas que definen un estilo de dirección democrática: trabajo de equipo, empoderamiento y asesoría

La innovación educativa, entendida bajo esta línea teórica.discursiva, conduce necesariamente a cambios duraderos en las conductas y actitudes de los profesores y esto se logra en la medida que los profesores vivan el proceso como una experiencia personal y no como una imposición de autoridades externas.

**Arturo Barraza Macías. Universidad Pedagógica de Durango**

[tbarraza@terra.com.mx](mailto:tbarraza@terra.com.mx)

[barraza\\_upd@terra.com.mx](mailto:barraza_upd@terra.com.mx)



## LISTA DE REFERENCIAS

- Barraza Macías, Arturo, *Una conceptualización comprehensiva de la innovación educativa*, en la Revista *Innovación Educativa* No. 28, Vol. 5, 2005, México..
- Calderón López-Velarde, Jaime, "Innovación educativa", en Revista *Investigación Educativa*, núm., 1, 1999, Región Centro Norte de la Universidad Pedagógica Nacional, México.
- Gómez Malagón, María Guadalupe, "La innovación y cambio para el mejoramiento escolar", en *Antología de expectativas, innovación y cambio de la función directiva*, del diplomado Gestión Educativa para Directivos de Educación Básica, de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), México, 2002, Autor.
- Havelock R. G. y A. M. Huberman, *Innovación y problemas de la educación. Teoría y realidad en los países en desarrollo*, Ginebra, Suiza, 1980, UNESCO-OIE.
- Huberman, A. M., *Cómo se realizan los cambios en la educación: una contribución al estudio de la innovación*, París, Francia, 1973, UNESCO-OIE.
- Husén, Torsten, "Las estrategias de la innovación en materia de educación" en *El tiempo de la innovación en materia de educación*, México, 1975, SEP SETENTA.
- Libedinski, Marta, *La innovación en la enseñanza*, Argentina, 2001, Paidós.
- Moreno, María Alejandra, y Adriana Ferreira, "La relevancia de las visiones de sentido común de los maestros en el desarrollo de propuestas innovadoras de enseñanza de las ciencias en primaria", en *Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias*, vol. 3, núm., 3, 2004, UVIGO, España.
- Monné Marsellés, Pilar, y Gemma Pujals Pérez, "Innovación en las prácticas escolares en la formación inicial del profesorado. Una contribución para la transformación educativa", en *Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, vol. 3, núm., 1, 2005, RINACE, España.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), *El tiempo de la innovación en materia de educación*, México, 1975, SEP SETENTA.
- Pedro, Francesc e Irene Puig, *Las reformas educativas, una perspectiva política y comparada*, Barcelona, 1999, Paidós.
- Sancho, J. M., F. Hernández, J. Carbonell, E. Sánchez-Cortez y N. Simo, *Aprendiendo de las innovaciones en los centros. La perspectiva interpretativa de investigación aplicada a tres estudios de caso*, Madrid, España, 1993, CIDE.
- Tejada J., *Los agentes de la innovación en los Centros Educativos (Profesores, Directivos y Asesores)*, Granada, España, 1998, Aljibe.
- Veciana Vergés José María, *función directiva*, México, 2002, Alfa Omega.