

La innovación indicador de calidad institucional

**Dr. Sebastián Rodríguez Espinar
U. Barcelona**

U. Vigo, 15-10-2010

- **Retos de cambio en la E. Superior**
- **Contexto de la innovación**
- **El proceso y contenido de la innovación**
- **Gestión de la innovación**
- **Difusión de la innovación para el cambio**

A modo de introducción

- *El mayor problema que enfrentan las instituciones educativas es la fragmentación y el exceso de innovaciones.*
- *Falta una toma de conciencia seria sobre lo que significa el cambio, en general, y el cambio educativo, en particular. **Cómo se gestiona y cuál es el papel de los diferentes agentes.***
- *Descuidar la fenomenología del cambio; es decir, cómo la gente experimenta el cambio de manera diferente a cómo ha sido planificado, está en el corazón del espectacular fracaso de la mayoría de las reformas educativas*
- *Un cambio profundo requiere un **proyecto global integrado, asumido por todos los agentes educativos**, que se articule en una misma dirección y con unos objetivos educativos compartidos por la sociedad en su conjunto*

LOS RETOS DE CAMBIO PARA EL S.XXI

- **Aumentar la capacidad para vivir en medio de la incertidumbre, para transformarse y provocar el cambio que permita atender las necesidades sociales y fomentar la solidaridad y la igualdad.**
- **Preservar y ejercer el rigor y la originalidad científica** con espíritu imparcial, requisito previo para alcanzar y mantener un nivel indispensable de calidad.
- **Empezar a preocuparse por los estudiantes** e impartir una educación que les ayude durante toda la vida a integrarse en la sociedad mundial del conocimiento.

(Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. UNESCO. París, 1998)

El cambio orientado al logro de la máxima eficiencia social

“... entendiendo por tal la capacidad de satisfacer, sin limitaciones ni discriminaciones de tipo alguno, la creciente demanda de una educación masiva de calidad altamente pertinente ante los requerimientos de la sociedad...” (Brovetto, 1998:5-6).

La universidad como organización de aprendizaje

La cualidad más importante hoy día de las instituciones educativas es la capacidad de aprender para transformarse y constituirse en organizaciones que gestionan el conocimiento y que también aprenden. Pasar de una organización burocrática a una organización de aprendizaje fundamentada en la investigación y en la práctica.

Por innovación o mejoramiento se entiende un plan deliberado para mejorar la institución, que tenga un claro inicio y un conjunto identificable de cambios que muevan la institución hacia una organización de aprendizaje. (OCDE)

Las universidades innovadoras:

- * **Toman riesgos** cuando se inician nuevas prácticas.
- * Buscan investigar por sí misma **cómo está su *negocio***.
- * **Buscan un cambio sustancial en su organización** para asegurar una posición de futuro más prometedora.
- * Se confrontan consigo mismas **-son actores de su futuro-**
- * Asumen la **necesidad de aportar esfuerzo voluntario** - actividad y energía muy especial- para construir una universidad innovadora.

B.Clark (2000) *Creando universidades innovadoras*

Contexto de la innovación

Lealtades: Disciplina Vs. Institución

The reason for this is that while academic loyalties flow along disciplinary lines, academic financial needs and rewards flow along institutional lines (Yorke, 2001)

Tiempo: Toda innovación es un proceso de aprendizaje y como tal ha de tener un tiempo.

Acertar en la elección del **ámbito organizativo** en el que se acomete la innovación.

Clima institucional para la innovación

La valoración del *esfuerzo* en la mejora o innovación

La calidad de la docencia en una universidad está relacionada con el ambiente o clima creado, al que contribuyen, entre otros:

- ❖ **La misión de la universidad, sus valores y prioridades**
- ❖ **La salud mental y financiera**
- ❖ **El sistema de incentivos**
- ❖ **La comunicación entre sus agentes**
- ❖ **La apuesta por la calidad de aquellos que la gestionan.**

Así, parece claro que el esfuerzo que el profesorado aplica a la docencia depende tanto de la parte de dedicación que desea poner con **relación al total de sus funciones como del total que cree que su institución desea que le dedique a la docencia**

(Brinko, 1993)

Enfoque de innovación docente

- ***Conexión con la investigación***

Rice (1993) afirma que el profesorado se tomará la docencia con seriedad y la realizará con calidad cuando la perciba y valore como un reto de investigación y creación frente a una cuestión de método o técnica

- ***Unión de contenidos y metodologías***

- *¿Es posible separar contenidos y metodología docente?*

- ***Limitación de la innovación individual***

- *¿Es suficientemente autónomo el profesor universitario para generar cambios en la enseñanza que no signifiquen un simple cambio formal?*

La espiral de la racionalidad de la innovación

1.-¿Por qué mejorar? : Un problema como origen

2.-¿ Cómo se identifica el problema o desajuste?

- Indicadores de tensión entre lo existente y lo deseado
- Aparición de personas con iniciativas para buscar un nuevo equilibrio.
- Acuerdo e implicación en la evaluación
 - En la definición del criterio/estándar de calidad que ha de servir de referente para determinar el desajuste.
 - En la decisión sobre las estrategias evaluativas

3.- ¿Qué emerge de la evaluación?

- El nexo crítico y razonado entre la práctica existente y un nivel de calidad determinado
- La necesidad de fundamentar críticamente los criterios de la calidad perseguida
- La conexión entre la nueva práctica (innovación) y los objetivos de calidad previstos

4.- ¿Cómo se determina la pertinencia / adecuación de la mejora?

➤ A través de la evaluación de la innovación

Especial atención a los cambios acontecidos en el profesorado implicado (*Aprendizaje para innovar*) con relación al:

- SABER**
- SABER HACER**
- QUERER HACER**
- SATISFACCIÓN PERSONAL**

CONTENIDO DE LAS INNOVACIONES

Las innovaciones deberán abarcar diferentes elementos de la institución:

- **Currículo,**
- **Proceso de enseñanza-aprendizaje,**
- **Desarrollo del personal,**
- **Interrelación social y comunitaria,**
- **Recursos,**
- **Continuidad del aprendizaje,**
- **Componentes espaciales o temporales de la enseñanza y del aprendizaje**

El perfil de formación universitaria

"Ciudadanos bien informados y profundamente motivados, provistos de un sentido crítico y capaces de analizar los problemas de la sociedad, buscar soluciones, aplicarlas y asumir responsabilidades sociales". Y para ello, es necesario:

- a) Reformular planes de estudio;
- b) Utilizar métodos adecuados que permitan hacer algo más que dominar cognitivamente las disciplinas;
- c) Poner en práctica nuevos planteamientos pedagógicos y didácticos que posibiliten la adquisición de competencias para la inserción profesional en contextos multiculturales;
- d) Emplear materiales didácticos acordes con los nuevos métodos de evaluación, centrados en poner a prueba no sólo la memoria sino también la comprensión, aptitud para las labores prácticas y la creatividad.

LA SELECCIÓN DE LAS INNOVACIONES

Criterios en la selección de las innovaciones

- 1.- Impacto directo en las personas**
- 2.- Gravedad del problema**
- 3.- Impacto en los resultados de la institución**
- 4.- Capacidad del equipo de ejecución de las mejoras**

Identificación de los ámbitos de pertenencia

- 1.- Marco normativo
- 2.- Debilidad documental (diagnóstico)
- 3.- Misión de la institución
- 4.- Liderazgo
- 5.- Recursos (CALIDAD Y CANTIDAD)
- 6.- Procesos
- 7.- Gestión de personal
- 8.- Resultados
- 9.- Impacto en la sociedad: imagen y reconocimiento

EL CICLO DE LA DECISIÓN



Características de un plan de buenas prácticas

- **Coherente con el diagnóstico de la situación**
- **Fundamentado**
- **Contextualizado**
- **Viabile-factible**
- **Prioriza las *buenas prácticas***
- **Creativo**
- **Sistematizado (Diseñadas acorde con los principios de todo programa de intervención)**

GESTIÓN E INNOVACIÓN

➤ La necesidad de una gestión orientada a la innovación y al cambio

➤ El liderazgo en la Academia requiere más de un *profesionalismo*:

“Es necesario aunar en la acción, la doble perspectiva del académico y del gestor. No es posible una mejora de la calidad universitaria sin un gobierno de la institución que integre las dimensiones administrativas y académico-profesionales”

➤ Por tanto, el liderazgo universitario requiere del ejercicio de la doble dimensión de gobierno y de administración:

“Dirección política y regulación de los procedimientos y función ejecutiva en el ámbito económico”

➤ No ha de olvidarse que el liderazgo universitario tiene diversos niveles de responsabilidad y se ejerce en ámbitos diversos.

Forum de la EAIR (1994) *Less Administration, More Governance: Professional Leadership for Academic Professionals*

Marco general de referencia para la innovación



Gestión de la innovación para el cambio

“Una reforma de arriba-abajo, sin una innovación de abajo hacia arriba, no creará, las instituciones educativas que necesitamos para el mundo del mañana.. (Hargreaves, 1999:55)

- * La dirección y el profesorado son factores clave del cambio educativo y de la mejora de la institución
- * Es relevante explicitar el sentido o finalidad de para qué es el cambio, en qué consiste y cómo funciona.
- * Crear el conocimiento para generar una innovación radical en el ámbito educativo incluye considerables tomas de decisión de riesgo sobre si la innovación es adecuada para el reto enfrentado.
- * La innovación y cambio educativo requieren de una cierta organización como condición indispensable para que efectivamente los procesos educativos mejoren.

La organización para el cambio y la innovación

Kenny (2000) señala que entre los factores de éxito en los proyectos que pretenden un cambio significativo, destacan:

- Claro apoyo del profesorado gestor *senior*
- Tiempo suficiente: todo cambio ha de seguir una serie de fases (Rogers, 1967): *from awareness of the existence of the proposed change all the way to final adoption*
- Concurrencia de varios proyectos (equipos) con procesos de comunicación abiertos entre ellos
- Establecimientos de un sistema de rendición de cuentas de cada uno de estos proyectos en la medida que se superan las diferentes fases del proyecto

La problemática de la difusión de la innovación

REFERENTE

Estrategias de cambio y su gestión

- ✓ **Razón** (*argumentación*)
- ✓ **Formación** (*educación*)

EL PODER:

- ✓ **Financiero** // **De gestión**
- ✓ **Interno** // **Externo**

UNIDIRECCIONALES

- *Conferencias*
- *Workshops*
- *Publicaciones.....*

- *Del innovador a los convertidos*
- *De los convertidos a los convertibles*
(en la disciplina y universidad/es)
- *Convertidos en una disciplina a otras disciplinas en la misma universidad*

¿**Funcionan en la Academia?**

Algunas lecciones aprendidas

- **Introducción de los proyectos**

So here is a lesson: a teaching innovation will be taken up if it fits in with the research ethos of academia. In such a case, the outside agent may have pushed against an open door, but nevertheless used its power. However, dissemination could be uni-directional and the more elaborate form of managed change was not needed. (Elton, 2001)

- **PBL (Problem Based Learning)**

Unlike the research incentive in projects which works in every discipline, any incentive for PBL will have to be very different in different disciplines.

Lecciones aprendidas (II)

- **Curriculum**

Los cambios más significativos han sido:

- *Project work in real situations*, often in conjunction with employer
- *Student placement with employers*
- *Changes in teaching methods that lead to more active learning*

- **Desarrollo del profesorado**

Staff development is more effective when it is owned by those to be developed than by the developers. Hence much of staff development came to be carried out within course teams,

Muchas gracias por su atención y

**Mucha suerte en el viaje *hacia lo desconocido*;
*es decir, hacia lo más substancial de la actividad
universitaria: el descubrimiento***