

Rol del Liderazgo Transformativo y la Cultura Organizacional en la Innovación Educativa en Educación Superior.

Lydia Pujol
Universidad Simón Bolívar
pujol@usb.ve

Resumen

Se analizan 5 experiencias en innovación educativa emprendidas en 40 años en una institución de educación superior, su trayectoria y resultados, a fin de identificar los factores que han incidido en la discontinuidad de los programas y propiciar una reflexión crítica sobre la manera en que la organización ha abordado las innovaciones educativas y el aprendizaje organizacional. Los resultados han sido considerados en el diseño del Sistema de Educación a Distancia de la institución. Se define innovación educativa como "...conjunto de cambios o transformaciones en el sistema educativo mediante los cuales una institución pretende alcanzar, de mejor manera, los objetivos educativos que se ha propuesto" (Bayardo, 1995). Se emplean criterios para caracterizar una innovación educativa (UNESCO; 2001 y Blanco y Messina; 2000), y las perspectivas sobre liderazgo transformativo (Bass, 1997 y Leithwood, 2004). El método: arqueología de fuentes (CENDA, USB), entrevistas abiertas y revisión de fuentes bibliográficas especializadas. Conclusiones: a) las innovaciones educativas están culturalmente determinadas; b) el contexto influye en la viabilidad de la innovación; c) para innovar hay que fomentar un cambio en la cultura organizacional y propiciar una cultura de la innovación; d) el liderazgo de tipo transformativo facilita el proceso de implantar una innovación educativa y el desarrollo de la cultura que impulse a la institución hacia el mejoramiento continuo.

Descriptor: Innovación educativa, educación superior, liderazgo transformativo, cultura organizacional.

Introducción

Cuando los gerentes de una organización educativa perciben que no se está obteniendo los resultados que se han planteado en su plan de gestión con el grado de eficacia, eficiencia y calidad esperadas, es el momento de introducir un cambio en los procesos medulares de la institución. El concienciar la necesidad de modificar lo que se ha venido haciendo en forma cotidiana por otras estrategias más innovadoras y creativas, es el primer paso para lograr con éxito las metas planteadas. Sin embargo, el proceso resulta difícil si el cambio no es minuciosamente planificado.

En primer término, hay que preguntarse dónde estamos en estos momentos en relación con el hecho educativo y lo qué deseamos obtener. Para establecer esta discrepancia entre lo que tenemos y lo que deseamos conseguir, se realiza un diagnóstico pormenorizado de la situación actual. Este debe incluir el análisis de los antecedentes, es decir, la historia a través de la cual se ha llegado a la situación vigente, un estudio detallado del contexto que incluya las variables tanto internas como externas a la institución, que han incidido a lo largo del tiempo en los resultados obtenidos y las que aún se mantienen. Hay que tener muy claro hacia dónde queremos enrumbarnos, qué haremos para lograrlo y de qué manera, con qué contamos y cómo sabremos que lo hemos obtenido, es decir, qué tipo de indicadores son los más pertinentes. Las siguientes interrogantes ayudan a colocar en perspectiva el diagnóstico de las necesidades que orientará el proceso de cambio hacia la situación deseada: a) ¿De dónde venimos?, b) ¿Dónde estamos?, c) ¿Hacia dónde vamos?, d) ¿Qué necesitamos para lograrlo?, e) ¿Cómo sabremos que lo hemos logrado?

Con base en lo anteriormente expuesto, este estudio es la continuación de una investigación anterior (Cardozo y Pujol, 2007 y Pujol y Cardozo, 2009) que se inició en el marco del diseño del proyecto para implementar un sistema de educación a distancia en una institución de educación superior. Su propósito fue analizar las principales experiencias en innovación educativa emprendidas en esa organización, a lo largo de sus 40 años de historia, su trayectoria y resultados, con el fin de identificar los factores que han incidido en la falta de continuidad de los programas y propiciar una reflexión crítica sobre la manera en que la institución históricamente ha abordado las innovaciones educativas. El presente trabajo tiene objetivos similares, pero se diferencia de los dos estudios anteriores en que se centra en el análisis del papel que juega el tipo de liderazgo ejercido y la cultura de la organización en la introducción de experiencias educativas innovadoras en dicha

institución. Los resultados se interpretan y valoran a luz de las perspectivas sobre liderazgo transformativo de Bass (1997) y Leithwood (2004) y la cultura organizacional (Robbins, 1994).

Marco Conceptual

En el presente trabajo se entiende la innovación como el arte de aplicar en condiciones nuevas, en un contexto en concreto y con un objetivo preciso, las ciencias y las técnicas (Morín y Seurat, 1998). Asimismo, se fundamenta en el concepto de creatividad, considerada como la capacidad de producir ideas nuevas y valiosas (Myers, 2000) y la habilidad de combinar ideas en forma singular o hacer asociaciones poco comunes entre ellas (Robbins, 1994).

Los conceptos de innovación y creatividad subyacen al de innovación educativa, el cual se define como "...el conjunto de cambios o transformaciones en el sistema educativo mediante los cuales una institución pretende alcanzar, de mejor manera, los objetivos educativos que se ha propuesto" (Bayardo, 1995).

Con el fin de caracterizar como innovadoras las experiencias educativas analizadas, se emplearon los criterios sugeridos por la UNESCO (2001) y Blanco y Messina (2000), los cuales se mencionan brevemente a continuación:

1. Novedad. Introduce algo nuevo en una situación.
2. Intencionalidad. Es un cambio que se propone lograr una mejora, y es planificada.
3. Interiorización. Aceptación y apropiación por los actores principales de la experiencia educativa innovadora y reconocimiento de sus bondades
4. Creatividad. Se refleja en la capacidad de la institución para identificar mejoras, fijar metas y diseñar estrategias para lograrlas.
5. Sistematización. Es planeada y sistemática, involucra procesos de evaluación y reflexión crítica.
6. Profundidad. La innovación implica una transformación, es decir, un cambio en las concepciones, actitudes y prácticas educativas.
7. Pertinencia. Debe ser pertinente con el contexto socioeducativo en el cual se piensa insertar.
8. Orientada a resultados. Se entiende como un medio para lograr los fines de la educación, específicamente, la búsqueda de calidad y equidad del sistema educativo.
9. Permanencia. Se requiere de un tiempo determinado para que la innovación se convierta en una práctica *normal* dentro de la actividad cotidiana del sistema educativo.

10. Anticipación. La innovación educativa debe avizorar y vislumbrar claramente la situación que se quiere lograr.

11. Cultura. Produce cambios tanto en las concepciones como en la práctica, lo que contribuye a formar y desarrollar una actitud abierta y flexible a nuevos cambios que fortalece la capacidad de innovar. Si la experiencia es introducida en forma adecuada, por sí misma fomenta la cultura de la innovación.

12. Diversidad de agentes. La diversidad de los actores que participan en la red responsable de la innovación, permite la articulación de esfuerzos para enfrentar problemas multidimensionales que son siempre esperados cuando se trata de implementar un cambio en el sistema.

Otro de los conceptos que enmarcan el estudio es el de cultura organizacional, el cual se refiere al sistema de significado compartido dentro de una organización (patrones o sistema de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas) que determina en alto grado, cómo actúan sus integrantes (Robbins, 1994). Este autor afirma que todas las organizaciones poseen una cultura, pero ésta tiene diferente impacto sobre las personas que la conforman dependiendo si se trata de una cultura fuerte, débil o intermedia. La cultura organizacional fuerte hace referencia a las organizaciones cuyos valores y creencias claves son compartidos ampliamente por los miembros integrantes. Se evidencia un alto compromiso con estos valores. En las organizaciones que presentan una cultura débil, sucede lo contrario, los valores y creencias claves no son compartidos totalmente por sus miembros.

Por otra parte, la perspectiva del llamado liderazgo transformativo, proporciona un marco para comprender como una organización que aprende de su propia experiencia, es decir una organización inteligente, es capaz de organizar su propio cambio para alcanzar las metas organizacionales (Senge, 1992; Bolívar, 2000). El liderazgo transformativo se caracteriza por enfocar su ejercicio mediante significados compartidos entre los actores principales, como son la visión, la cultura de trabajo colaborativo, distribución de las funciones de liderazgo y un alto grado de compromiso. Este tipo de liderazgo, es entendido como una orientación transformadora que facilita la modificación del contexto cultural donde se desempeñan los integrantes de una organización (Bass, 1997, 2000), al impregnar de significado las labores diarias, mediante su asociación con el alcance de las metas comunes de la institución educativa (Leithwood, 2004). En consecuencia, se considera la forma de liderar predominante en las *organizaciones que aprenden*, pues facilita las metas comunes, permite captar las ideas y deseos del personal, potenciar sus capacidades y habilidades tanto para el logro de las metas institucionales como individuales. Igualmente, el liderazgo transformativo

promueve el compromiso colectivo hacia la renovación regular de los valores y metas de la organización e impulsa modos más eficientes de llevar a cabo los procesos. Esta perspectiva está en sintonía con lo expuesto por Salinas (2004) cuando expresa que el éxito o el fracaso de las innovaciones educativas dependen de cómo los diferentes actores interpretan, redefinen, filtran y dan forma a los cambios propuestos. De allí la importancia de emplear un tipo de liderazgo que facilite la apropiación, interiorización y significación de la innovación por parte de los principales agentes de cambio involucrados.

Método

Descripción del Contexto.

El estudio se realizó en la Universidad Simón Bolívar, institución pública de Educación Superior, autónoma y de carácter experimental, fundada en 1967, de admisión selectiva. Orientada principalmente hacia carreras de corte tecnológico (ingeniería, ciencias básicas, arquitectura, urbanismo, gestión de la hospitalidad) y carreras cortas en áreas tecnológicas y administrativas. A nivel de estudios de postgrado, dicta 53 programas de postgrado a nivel de Doctorado, Maestría y Especialización, tanto en el área de las ingenierías y ciencias básicas como de las ciencias sociales y las humanidades. Tiene una población de cerca de 10.000 estudiantes. Desde su fundación se ha caracterizado por incorporar innovaciones educativas en los procesos de enseñanza y aprendizaje mediante el uso de las nuevas tecnologías, sin embargo, muchas de estas experiencias, se han diluido con los años o simplemente han sido eliminadas al poco tiempo de implementarse.

Arqueo de fuentes.

Se realizó un arqueo de las fuentes de información existente en el Centro de Documentación y Archivo (CENDA, USB; Teruel, 2007) sobre las actas de los Consejos Directivos y documentos relativos a las experiencias innovadoras estudiadas. Se revisaron las siguientes actas de los Consejos Directivos correspondiente a los siguientes años: 1973 acta 73-10, 1975 acta 75-2, 1983 acta 83-22, 1986 acta 83-32, 1992 acta 92-16, 1993 acta 93-18, 2002 acta 03-7.

Entrevistas abiertas.

Se realizaron entrevistas abiertas y en profundidad a informantes claves, personas que participaron o lideraron dichas experiencias. Se analizaron sus testimonios.

Consulta de fuentes bibliográficas.

Se realizó una investigación bibliográfica de referencias especializadas en el área.

Procedimiento.

Se acopió, organizó y analizó la información obtenida acerca de las experiencias que yacen en los archivos de la institución y se contrastó con la obtenida en las entrevistas con los informantes claves.

Se consideraron las siguientes experiencias y unidades de apoyo, que se consideraron innovadoras para la época: Programa de Estudios Libres y a Distancia (1973-1987), Matemática-100 (1980-1982), Plan Keller para la enseñanza de la Física (1975-1979), Pensamiento, Aprendizaje y Conocimiento PAC (1993-1994), Las Unidades de apoyo como el Centros de Investigaciones Educativas CIE (1983-2003), y Unidad de Servicios Audiovisuales UMAV (1970-1997), Dirección de Servicios Multimedia DSM (1998- hasta el presente), 1ra Etapa del Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Simón Bolívar SEDUSB (2005-2007) y la 2da. Etapa del Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Simón Bolívar SEDUSB ((2008- hasta el presente).

Resultados

Los resultados obtenidos de la compilación y análisis de la información, evidencian en general un patrón de comportamiento organizacional en relación con la introducción de experiencias innovadoras en la institución, el cual se caracteriza por:

- Apoyo institucional inconsistente tanto desde el punto de vista académico como administrativo y financiero.
- Ausencia de una adecuada planificación y control de la experiencia.
- Ausencia de una efectiva política de incentivos dirigida a los agentes involucrados.
- Resistencia al cambio ocasionada principalmente por a una falta de estrategias de sensibilización e información previa a la introducción de la experiencia innovadora.
- Rigidez en las estructuras que apoyan el programa.
- Poca divulgación de las ventajas que ofrece la experiencia innovadora y una pobre capacitación de los actores involucrados en torno a su implementación. Se observa una carencia de una red de profesionales relativa a la innovación.
- Ausencia de una verdadera apropiación e interiorización de la innovación por parte de los principales agentes responsables de su introducción.
- Cultura de la innovación débil para fortalecer y mantener esta capacidad.
- Ausencia de un enfoque de sistemas en el diseño, planificación y puesta en marcha de la experiencia innovadora, que proporcione la suficiente

articulación entre las estructuras de la USB de modo que apoyen e integren las experiencias.

- Fallas en la evaluación y control de las experiencias. En la mayoría de los casos, se evidencia la falta de una adecuada evaluación formativa y sumativa.
- Necesidad de un liderazgo de tipo transformativo.

Estos resultados ratifican lo expresado por Bates (2000, 2001) al afirmar que para tener éxito en la introducción de una innovación educativa, con resultados de alta calidad y con una buena relación costo-eficacia, es recomendable un planteamiento de gestión de proyectos, basado en un financiamiento vinculado a objetivos claramente especificados, a un equipo de trabajo, a un presupuesto concreto y a un plan de producción. La asignación presupuestaria es la prueba definitiva de la voluntad de una institución de impartir una enseñanza con tecnología.

En la actualidad, con base en los resultados del análisis y valoración de las anteriores experiencias, se intenta no cometer los errores del pasado y actuar en consecuencia; como afirma Argyris (1993) el aprendizaje organizacional implica la capacidad de aprender de los errores, aportando nuevas soluciones por alteración de los marcos o esquemas mentales con los que hasta ahora ha funcionado. Se confía en la capacidad de la organización de aprender de sus propias experiencias y actuar como una organización inteligente, tal como sugiere Senge (1992). En consecuencia, en la segunda etapa del proyecto Sistema de Educación a Distancia de la USB (SEDUSB) se han emprendido las siguientes iniciativas:

- Logro de consenso en el nuevo equipo de autoridades rectorales para brindar apoyo al SEDUSB.
- Se inicia tomando en consideración los resultados de la valoración de la 1ra. etapa del proyecto para la implementación del Sistema de Educación a Distancia USB (SEDUSB).
- Reelaboración del Proyecto SEDUSB con una visión estratégica y enfoque de sistemas, adaptado a la nueva realidad social, económica y política que caracteriza en estos momentos a la sociedad venezolana.
- Continuar con el programa de sensibilización dirigido a profesores, empleados administrativos y técnicos, sobre los beneficios y bondades del uso de las TIC en la actividad académica.
- Elaboración de políticas de incentivo dirigidas a los profesores, empleados y personal técnico que participen en el SEDUSB.

- Preocupación por mejorar la formación pedagógica de los profesores a través de cursos y talleres de actualización y refinamiento docente, que incluye el empleo de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) como herramientas en la actividad académica. Establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones extranjeras con el fin de capacitar al personal docente, administrativo y técnico de la USB en diseño, producción y distribución de cursos en línea.
- Mejoramiento de la infraestructura tecnológica de apoyo a la docencia y la investigación a través de las Plataformas Ósmosis y Moodle (Aula Virtual USB).
- Incremento del diseño, producción y distribución de cursos y unidades curriculares completamente en línea o bajo la modalidad mixta (blended).
- Establecimiento de convenios interinstitucionales para dictar cursos y programas de pregrado, postgrado y extensión en línea, bajo la modalidad mixta (blended) o completamente a distancia.
- Puesta en marcha del proyecto Gestión del Conocimiento-USB con la creación de indicadores de gestión en el área de investigación, desarrollo e innovación.
- Inicio del proyecto para la elaboración de un repositorio de objetos de aprendizaje en línea.
- Incluir el SEDUSB en el nuevo presupuesto de la institución.
- Inicio de la formación de una red sobre educación mediada por las TIC.
- Diseño de un programa de formación masiva de profesores en el uso de TIC en la modalidad mixta (blended).
- Rescate de los estudios de TV de la USB como apoyo al proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Reestructuración de la Dirección de Servicios Multimedia.

Conclusiones

- Las innovaciones educativas están culturalmente determinadas.
- El contexto influye en la viabilidad de la innovación.
- Para innovar hay que fomentar un cambio en la cultura organizacional y propiciar una cultura de la innovación.
- El liderazgo de tipo transformativo facilita el proceso de implantar una innovación educativa y el desarrollo de la cultura que impulse a la institución hacia el mejoramiento continuo y permanente.

Referencias Bibliográficas

- Argyris, C. (1993): *Cómo vencer las barreras organizativas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Bass, B. (1997). Does the transactional/transformational Leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52.
- Bass, B. (2000). *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. ICE Deusto, Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos.
- Bates, T. (2001). *Cómo gestionar el cambio tecnológico. Estrategias para los responsables de centros universitarios*. [En línea] Disponible el 4 de junio de 2002 en: <http://www.uoc.es/web/esp/art/uoc/bates1101/bates1101html>
- Bates, A. (2000). *Managing technological change: Strategies for college and university leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bayardo Moreno, M. G. (1995). Investigación e innovación educativa. *Revista La Tarea*. Disponible en línea el 15-2-2007 en: <http://www.latarea.com.mx/articu/articu7/bayardo7.htm>
- Blanco y Messina, (2000). *Estado del arte sobre las innovaciones educativas en América Latina*. Colombia: Convenio Andrés Bello-UNESCO.
- Bolívar, A. (2000). *Los Centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid: La Muralla.
- Cardozo, A. y Pujol, L. (2007). Innovación y Tecnología Educativa en la Universidad Simón Bolívar. Memorias de la VII Reunión Nacional de Currículo y I Congreso Internacional de Calidad e Innovación en Educación Superior. Caracas, Universidad Simón Bolívar, 9 y 13 de abril.
- Centro de Documentación y Archivo (CENDA). (1973). *Acta 10-10*. Universidad Simón Bolívar: Caracas, Venezuela.
- Centro de Documentación y Archivo (CENDA). (1975). *Acta de la sesión del 18 de febrero de 1970*. Universidad Simón Bolívar: Caracas, Venezuela.
- Centro de Documentación y Archivo (CENDA). (1983). *Acta 83-22*. Universidad Simón Bolívar: Caracas, Venezuela
- Centro de Documentación y Archivo (CENDA). (1986). *Acta 86-32*. Universidad Simón Bolívar: Caracas, Venezuela.
- Centro de Documentación y Archivo (CENDA). (1987). *Acta 87-13*. Universidad Simón Bolívar: Caracas, Venezuela.
- Centro de Documentación y Archivo (CENDA). (1992). *Acta, 92-16*. Universidad Simón Bolívar: Caracas, Venezuela.
- Centro de Documentación y Archivo (CENDA). (1993). *Acta, 93-18*. Universidad

- Simón Bolívar: Caracas, Venezuela
- Centro de Documentación y Archivo (CENDA). (1998). *Acta*, 98-21. Universidad Simón Bolívar: Caracas, Venezuela
- Centro de Documentación y Archivo (CENDA). (2002). *Acta*, 11. Universidad Simón Bolívar: Caracas, Venezuela.
- Centro de Documentación y Archivo (CENDA). (2003). *Acta*, 7. Universidad Simón Bolívar: Caracas, Venezuela.
- Departamento de Física (s/f). *Algunas consideraciones sobre la reorganización de Estudios Libres*. Universidad Simón Bolívar: Caracas, Venezuela: (CENDA).
- Universidad Simón Bolívar (2006). *USB en Cifras*. Disponible en línea el 15 de 2-2007 en: http://www.usb.ve/conocer/pdf/cifras_abril_julio_06.pdf
- Leithwood, K. (2004). *El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales*. ICE Deusto, Actas del 4to. Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, 233-247.
- Myers, D. (2000). *Psicología* (5ta. ed). México: Editorial Médica Panamericana.
- Morin, J.; Seurat, R. (1998): *Gestión de los Recursos Tecnológicos*. Madrid: Cotec.
- Pujol, L y Cardozo, A. (2009). Experiencias en Innovación Educativa en una Institución de Educación Superior: Un estudio de Caso. Memorias del I Foro Internacional Sobre Innovación Educativa. Universidad Autónoma de Chapingo, México, septiembre 2009.
- Robbins, S: (1994). *Administración. Teoría y Práctica* (4ta ed). México: Prentice-Hall.
- Salinas, (2004) Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria. *Revista Universidad y sociedad del conocimiento*. V1, 1 1-16. Disponible en línea el 15-2-2007 en: <http://www.uoc.edu/rusc/dt/esp/salinas1104.pdf>
- Senge, P. (1992): *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Teruel. A. (2007). *Breve Reporte sobre los Estudios Libres en la USB*. Secretaria, USB.
- UNESCO, (2005). *Red Innovemos: Red de Innovaciones Educativas para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile*. Disponible en: www.innovemos.unesco.cl/
- Universidad Simón Bolívar, Secretaría de la Universidad Simón Bolívar: Caracas, Venezuela.
- Universidad Simón Bolívar (2005). *Plan de Gestión 2005-2009*. Caracas; Venezuela. Disponible en línea el 30-1-2007 en: http://www.usb.ve/conocer/pdf/plan_getion_05_09.pdf

Universidad Simón Bolívar (2005). *Plan de Gestión 2009-2013*. Caracas;

Venezuela. Disponible en:

http://www.universitas.usb.ve/institucion/pdf/plan_gestion_09_13.pdf