

## **La Innovación Organizacional en las Instituciones de Educación Superior:**

### **el Caso de la FCES de la UNMDP**

Ma. Inés González Carella

gcarella@mdp.edu.ar

Alicia Inés Zanfrillo

alicia@mdp.edu.ar

Universidad Nacional Mar del Plata, Argentina

### **Resumen**

La innovación es un concepto que ha sufrido transformaciones en la última década, estudios recientes comienzan a resignificar este concepto al aplicarlo a los procesos de las organizaciones (OCDE, 2005). La innovación organizacional supone un proceso altamente favorable para el desarrollo institucional que amerita un análisis del fenómeno que involucre el abordaje del capital social, las capacidades de los agentes y las prácticas institucionales, donde las vinculaciones con el medio y las personas tienen un lugar destacado.

Las distinciones analíticas que propone Javier Echeverría (1995) aplicables a las instituciones de educación superior, en relación a los contextos (i) de transmisión del conocimiento, (ii) de innovación, (iii) de evaluación y de (iv) aplicación resulta plausible para analizar los procesos innovativos en las organizaciones educativas. Los procesos educativos no sólo transmiten información y contenidos, también valores, los cuales se transmiten y guían las acciones educativas, así como los procesos mismos de evaluación. Nos proponemos analizar la práctica organizacional a través de la auto-evaluación de la actividad de los docentes universitarios, en el marco de la teoría de la acción científica de Echeverría (2002), a través de una encuesta a la población docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales –FCES– de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

## **Palabras Clave**

Innovación organizacional, evaluación, aplicación, transmisión

## **Introducción**

En el año 2004, después de más diez años desde la implementación del plan de estudios correspondiente al año 1993, la FCES observaba la exigencia de actualización de los perfiles profesionales, a su vez, los bajos índices de graduación y la alta relación entre la duración real de las carreras con la duración teórica obligaban a pensar en un cambio curricular. El Plan de Estudios vigente, tenía como característica la doble titulación de Contador Público y Licenciado en Administración, extendiendo la duración teórica de la misma a seis años y un cuatrimestre siendo la duración real de la carrera entre ocho y nueve años.

Las problemáticas expuestas - alto tiempo de vigencia del plan actual, pobres indicadores de resultado de la dimensión enseñanza y demanda insatisfecha del medio empleador - indicaban que se debía replantear el currículo de las carreras de Contador Público y Licenciado en Administración, a partir de un nuevo diseño articulado con los requerimientos del medio. La actualización curricular en la FCES tuvo como propósito principal el de analizar el perfil del graduado en correspondencia con las demandas del medio socio-productivo, los avances disciplinares actuales del conocimiento y las expectativas del contexto institucional.

A partir de 2010, se dio inicio a una autoevaluación institucional, sometiendo a la opinión de los docentes un conjunto de innovaciones curriculares referidas a propuestas de posible implementación en un tiempo futuro y otras innovaciones curriculares que fueron incluidas e implementadas en la modificación de los planes de estudio realizados en el año 2005. Entre las innovaciones de factible implementación a futuro, destacamos: (i) carreras de menor duración, (ii) títulos intermedios, (iii) educación a distancia y, (iv) modificación de los Planes de Estudio.

De las innovaciones implementadas se mencionan: (i) prácticas comunitarias, (ii) prácticas de investigación y, (iii) prácticas profesionales.

### **Lineamientos teóricos**

Entendemos que para la comprensión de los fenómenos de innovación organizacional en las instituciones de educación superior de gestión pública se requiere de un conjunto de lineamientos teóricos que permitan una aproximación al “objeto de estudio” en cuestión. Para ello recurrimos a los conceptos de “comunidades de práctica” de Wenger, “contextos” de Echeverría, e “innovación organizacional” de Goya.

### **Las comunidades de práctica**

En las comunidades de práctica el aprendizaje implica participación en comunidad, la adquisición de conocimientos se considera un proceso de carácter social y la delimitación está dada por el compromiso mutuo –importancia del conocimiento parcial de cada uno de los individuos por sobre los talentos personales-, la empresa conjunta –organizada en torno a objetivos- y el repertorio compartido –cultura organizacional adquirida a través de su práctica- (Wenger y Lave, 1991).

La utilización del concepto de comunidad de práctica implica la superación del concepto clásico de “equipo de trabajo” de las organizaciones y las connotaciones que ello implica (criterios de formación del equipo en torno a un proyecto, selección de los integrantes a partir de las aptitudes, alto grado de formalidad, etc.) en tanto las comunidades de práctica contienen un ingrediente de autoorganización que obtiene como resultado mayor flexibilidad y duración en el tiempo, construcción y adaptabilidad de sus propias agendas, legitimación de las jerarquías y liderazgos con sus propios criterios y tienen facilidad para establecer conexiones con otras comunidades dentro de la organización (Lesser y Stork, 2001).

## **Contextos de la actividad científica y tecnológica**

Los contextos que propone Echeverría (1995), aplicable a las instituciones de educación superior en tanto productoras de conocimiento científico-tecnológico en un marco axiológico-normativo, resulta plausible para analizar los procesos innovativos en las organizaciones educativas, distinguiendo actividades, prácticas y núcleos de valores presentes en cada contexto:

1. *Contexto de educación.* esta instancia implica una acción “normalizadora” que modela la subjetividad del científico de acuerdo a un patrón establecido.
2. *Contexto de innovación,* o contexto de descubrimiento, donde todo invento produce una renovación de la realidad.
3. *Contexto de evaluación,* mantiene el concepto clásico de contexto de justificación pero incorpora el criterio de evaluación.
4. *Contexto de aplicación.* Se trata de la ciencia aplicada, es decir, de la técnica o tecnología.
5. *Interrelación entre los cuatro contextos.* Aunque Echeverría presenta los cuatro contextos separados con fines analíticos, destaca asimismo la profunda interacción que se realiza entre ellos.

## **Innovación organizacional**

En el análisis de las innovaciones en el ámbito de las organizaciones de gestión pública, Goya (2002) distingue seis factores de importancia: (i) *relación con el entorno,* (ii) *cambios estructurales,* (iii) *trayectoria institucional* (iv) *sentido de la innovación* (v) *capacidades de los agentes* (vi) *cambios de procesos*

## **Metodología**

Para el abordaje de nuestro objeto de estudio se utilizó una estrategia cualitativa: se categorizaron preguntas abiertas realizadas en el marco de una encuesta que respondieron 147 docentes de las carreras Licenciatura en Administración, Licenciatura en Turismo, Licenciatura

en Economía y Contador Público, en el marco del Proceso de Autoevaluación Institucional, durante el mes de diciembre de 2010. Se cumplen los requisitos de saturación de la muestra, lo cual legitima metodológicamente el análisis desarrollado.

Las respuestas se clasificaron de acuerdo a: (i) pertinencia de las innovaciones curriculares implementadas a partir de la modificación de los Planes de Estudio (2005) o del proceso de Autoevaluación Institucional (2011), (ii) grado de adecuación a los contextos propuestos y, (iii) correspondencia con las dimensiones de análisis.

Las dificultades que se presentaron en el análisis se encuentran ligadas con el carácter de exclusión de los criterios, por lo cual las respuestas pueden incluirse en más de una dimensión, incluyendo las respuestas en entramados conceptuales (teóricos) de mayor complejidad que nos permitan teorizar a partir de la inducción realizada.

## **Resultados**

Se presenta para los contextos descritos por Echeverría y las dimensiones identificadas por Goya en la caracterización de las innovaciones en las organizaciones de gestión pública, las percepciones de los docentes acerca de las cuestiones abordadas en el proceso de autoevaluación institucional.

### **Contexto de transmisión del conocimiento según dimensiones de innovación organizacional**

#### *Relación con el entorno*

- Requisitos curriculares. “las prácticas profesionales académicas deberían ser de mayor extensión, facilitando el contacto de los estudiantes con el mercado laboral”

- Títulos intermedios. “implican un reconocimiento formal al esfuerzo”; “transparenta ante la sociedad el logro alcanzado por un estudiante”; “mejoraría la formación de estudiantes que actualmente optan por instituciones de carácter privado”.

#### *Cambios estructurales*

- Plan de estudios. “para la incorporación de los resultados de investigación, se propone generar un mayor vínculo con las cátedras relacionadas”; “la transferencia de los resultados de investigación a los estudiantes se realiza bajo el formato de asignaturas optativas”.

#### *Trayectoria institucional*

- Régimen académico. “intensivo régimen cuatrimestral en la unidad académica que no permite la integración de actividades de extensión, modelo difusionista en la promoción de actividades de extensión y falta de interés en los docentes sobre las actividades de extensión, articulación entre actividades académicas y de extensión como prerrogativa de asignaturas no básicas”.

#### *Sentido de la innovación*

- Requisitos curriculares. “visión del aprendizaje como recorrido experiencial”, “es deseable que un egresado universitario tenga alguna práctica en investigación, en ejercicio de tareas en el campo laboral de su disciplina y en tareas comunitarias, además de ciertos conocimientos básicos de computación y de inglés”; “las prácticas comunitarias y profesionales como proceso práctico de introducción. La tesina para generar el hábito de escribir informes”.
- Títulos intermedios. “Cinco años son muchos en la vida de un estudiante, considerando la situación social, emocional y laboral del alumno”; “no todos los alumnos disponen del

tiempo y la capacidad para una carrera larga, las tecnicaturas permiten formar personal capacitado para la actividad laboral”.

#### *Capacidades de los agentes*

- Requisitos curriculares. “para dar herramientas de trabajo a aquellos que no tengan la capacidad o la disponibilidad para terminar la carrera de grado”.
- Títulos intermedios. “entusiasmarían a los alumnos porque le da valor al esfuerzo y dedicación aunque no lleguen al título final, mejorando su salida laboral”; “contribuye a alentar a los alumnos a continuar con sus estudios”.

#### **Contexto de descubrimiento según dimensiones de innovación organizacional**

##### *Relación con el entorno*

- Títulos intermedios. “para facilitar la salida laboral de los alumnos” ; “permiten acreditar los saberes de quienes cursaron un porcentaje importante de la carrera”; “necesidad de articular la titulación intermedia con demandas laborales específicas”; “inclusión de actividades de extensión en el área de turismo por la radicación en una ciudad con importantes recursos culturales y artísticos”.

##### *Cambios estructurales*

- Títulos intermedios. “la titulación intermedia al reconocer el trayecto académico se convierte en un instrumento no sólo para la internacionalización de curriculas e instituciones, sino además para la movilidad estudiantil”.
- Plan de estudios. “generación de un sistema de conocimiento como objetivo de los grupos de investigación para la transferencia de conocimiento”.

##### *Trayectoria institucional*

- Títulos intermedios. “lo considero válido en instituciones terciarias, pero no en la Universidad, que a mi entender, debe ser un centro de perfeccionamiento”.

#### *Sentido de la innovación*

- Plan de estudios. “no creo que sea un problema de anualización sino de mejoras en la calidad, instrumentos de evaluación, y significatividad de los contenidos”.

#### *Capacidades de los agentes*

- Títulos intermedios. “la titulación intermedia provee la acreditación de conocimientos y habilidades técnicas para su inserción laboral, en particular para aquellos estudiantes que no continúan con su educación formal”.

#### *Cambios de procesos*

- Plan de estudios. “más positivo concentrarse en pocos temas en forma más intensiva que en muchos en forma más dispersa”; “porque algunos contenidos requieren tiempo para ser asimilados”.
- Carreras cortas. “sería importante comenzar a incursionar en áreas que nuestra Facultad no lo ha hecho, por ejemplo una Tecnicatura en Comercio Internacional”.
- Títulos intermedios. “hay que revisar la duración real y teórica de las carreras y luego ver si se pueden optimizar los recursos en cuanto al tiempo insumido por los alumnos”.

### **Contexto de evaluación según dimensiones de innovación organizacional**

#### *Relación con el entorno*

- Plan de estudios. “no atiende prioritariamente dos sectores en los que se insertan nuestros graduados: PYMES y Sector Público”
- Carreras cortas. “sólo en la medida en que responda a una demanda de la sociedad para lo cual debiera realizarse el correspondiente estudio de necesidades”.

- Requisitos curriculares. “necesidad de generar vínculos con las organizaciones del entorno para la formación del estudiante”.
- Educación a distancia. “problemas en otras unidades académicas de la UNMDP en la implementación de otras modalidades de enseñanza”.

#### *Cambios estructurales*

- Títulos intermedios. “primero debe compatibilizarse los mismos con alternativas laborales”.
- Plan de estudios. “Se plantea para la formación de los estudiantes, la modalidad de dictado anual para las asignatura troncales”; “demanda de articulación entre diversos actores académicos en la evaluación del plan de estudios”

#### *Trayectoria institucional*

- Plan de estudios. “falta de andamiaje entre el ciclo profesional respecto del ciclo básico, dificultades en la integración horizontal y vertical debido a la ausencia de conocimientos básicos”.

#### *Sentido de la innovación*

- Requisitos curriculares. “obsolescencia de formatos en los requisitos académicos”.
- Educación a distancia. “iniciativa de incorporación de nuevas modalidades de enseñanza para las actividades de extensión y posgrado”; “aceptación del desarrollo actual de las herramientas tecnológicas”.

#### *Capacidades de los agentes*

- Requisitos curriculares. “la exigencia en el plan de estudios de requisitos curriculares se basa en su carácter complementario en la formación integral del estudiante”;

“reconocimiento de un débil andamiaje en los estudiantes que justifica el modelo de clases bajo la modalidad presencial”.

#### *Cambios de procesos*

- Requisitos curriculares. “articulación entre ciclos del plan de estudios a través del cumplimiento de requisitos curriculares”.
- Educación a distancia. “herramientas tecnológicas como apoyo en la educación formal bajo la modalidad presencial, en particular para las materias troncales”.

#### **Contexto de aplicación según dimensiones de innovación organizacional**

##### *Relación con el entorno*

- Carreras cortas. “diversificar mucho, restaría calidad académica a las actuales carreras”.
- Educación a distancia. “Identificación de otras modalidades de enseñanza como respuesta a las demandas del mercado y a la necesidad de sincronía con otras instituciones de educación superior”.

##### *Cambios estructurales*

- Carreras cortas. “considero que sería más productivo enfocar los recursos humanos y económicos a mejorar la calidad de las carreras existentes, antes de generar carreras nuevas”.
- Títulos intermedios. “no creo que tenga inserción laboral ante la gran oferta de profesionales que egresan de Entidades Privadas con el mismo título universitario”; “resultan poco utilizables laboralmente hablando”.
- Educación a distancia. “complementariedad de la enseñanza tradicional con otras modalidades de enseñanza”.

##### *Trayectoria institucional*

- Educación a distancia. "descreimiento en la institución para el abordaje de otras modalidades de enseñanza".

#### *Sentido de la innovación*

- Carreras cortas. "Porque las metas estarían más cerca, evitando el desánimo y la consecuente deserción".

#### *Capacidades de los agentes*

- Educación a distancia. "la incorporación de otras modalidades de enseñanza implica una formación específica tanto en estudiantes como en docentes para aprovechar su potencial".

#### *Cambios de procesos*

- Educación a distancia. "democratización de tiempos y espacios a partir de la incorporación de otras modalidades de enseñanza".

### **Conclusiones**

En el *contexto de transmisión del conocimiento*, las modificaciones en el Plan de Estudio realizadas en relación con el entorno, se evalúan como positivas porque los *requisitos curriculares* incorporados facilitan el contacto y por lo tanto la experiencia de los estudiantes con el mercado laboral. Las titulaciones intermedias se valoran positivamente en tanto implicarían un reconocimiento formal al esfuerzo y transparentaría ante la sociedad de los logros alcanzados por un estudiante porque permitirían acreditar los saberes de quienes cursaron un porcentaje importante de la carrera, posibilitándoles una mayor calificación para su carrera laboral que es la que muchas veces genera la deserción.

En el *contexto de innovación*, resulta interesante observar que la mayoría los docentes evalúan favorablemente esta posibilidad desde una doble perspectiva: a) para los estudiantes,

quienes se verían alentados por esta posibilidad dado les genera expectativas diferenciales porque les facilitaría una salida laboral y b) para el entorno social, aportar con contenidos que se correspondan con las demandas sociales actuales. Quienes no aceptan la propuesta curricular es porque entienden que la Universidad es un centro de perfeccionamiento y que esta propuesta es correcta para estudios terciarios.

En el *contexto de evaluación*, se observa una desatención en la relación con el entorno, respecto de dos grandes sectores que nuclean la actividad profesional de los graduados de la unidad académica: el sector público y el sector de las pequeñas y medianas empresas requiriéndose la adopción de modelos que no se basen en la oferta según las capacidades instituciones sino en los requerimientos del medio socio-productivo. Aún se considera que los estudiantes presentan un nivel que justifica la modalidad presencial como vía principal para los procesos de enseñanza y aprendizaje, por lo cual el nivel de factibilidad de la implementación de modalidades a distancia es bajo.

En el *contexto de aplicación*, la identificación de otras modalidades de enseñanza se presenta como respuesta a las demandas del mercado en la relación con el entorno, resulta una opción donde los entornos virtuales pueden ofrecer una respuesta frente a la internacionalización de estudios superiores y los nuevos perfiles estudiantiles. Con respecto a las carreras cortas, no se consideran que puedan brindar una solución frente a las problemáticas existentes, más bien, generarían un nivel de competencia mayor en un mercado por demás saturado con respecto a la disciplina. La incorporación de otras modalidades de enseñanza, obraría en pos de una formación específica tanto en estudiantes como en docentes a fin de aprovechar su potencial en términos de aplicación y no ya de acceso o uso, favoreciendo la democratización de tiempos y espacios en la institución educativa.

## Referencias

- Apple, M., *Ideología y currículo*, Madrid: Akal Universitaria, 1986.
- Callejón, M., *I+D, innovación y política pública: hacia una nueva política económica de innovación*, UOC Papers Revista sobre la Sociedad del Conocimiento, v. 4, p. 1-6, 2007.
- Echeverría, J., *Ciencia y valores*, Barcelona: Ediciones Destino, 2002.
- Echeverría, J., *Filosofía de la ciencia*, Madrid: Akal, 1995.
- García-Morales, V., Llorens-Montes, F. y Verdú-Jover, A., *Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship*, *Industrial Management & Data Systems*, v. 106, n. 1, p. 21-42, 2006.
- Goya, F., *Innovación en la gestión pública chilena: dos enfoques alternativos*, Actas del VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, octubre. Lisboa, Portugal, 2002.
- Lave, J, Wenger, E., *Situated learning: legitimate peripheral participation*, Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- Lesser, E., Storck, J. *Communities of practice and organisational performance*, *IBM Systems Journal*, v. 40, n. 4, 2001.
- OCDE, *Oslo Manual: the Measurement of Scientific Technological Activities. Proposed guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 3<sup>a</sup>. ed., Paris, France: OECD/EU/Eurostat, 2005.
- Schlmenson, A, *Análisis organizacional y empresa unipersonal: crisis y conflicto en contextos turbulentos*, Buenos Aires: Paidós, 1987.
- Wenger, E., *Communities of practice: learning, meaning, and identity*, Cambridge University Press, 1998.