

ESTRATEGIA E INNOVACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR DEL SIGLO XXI: EL TETRAEDRO DIDÁCTICO COMO UNA OPORTUNIDAD PARA LA INNOVACIÓN GENUINA Y LA INVENCIÓN SITUACIONAL

Lic. Raúl Volker

raulvolker@gmail.com

Resumen: *El presente trabajo enfoca la mirada en la Educación Superior, que tiene el mandato indelegable de educar a los jóvenes, mediante estrategias pedagógicas que inserten al alumno en el mundo del trabajo, en un contexto de globalización del conocimiento y convergencia tecnológica, sin que por ello se descuiden los aprendizajes necesarios para el desarrollo de un ciudadano crítico, autónomo y formado en los valores democráticos. Pero al mismo tiempo, se puede afirmar que las Instituciones educativas de estudios superiores han perdido credibilidad, ya que el dispositivo universitario carece de eficacia al momento de fundar subjetividades.*

Una alternativa de análisis de la realidad del dispositivo universitario actual en el que se encuentran los jóvenes con trayectorias universitarias discontinuas e inconclusas, y que provocan el fracaso universitario, se constituye en una problemática que requiere de soluciones verdaderamente innovadoras de invención situacional.

Esta perspectiva de resultados, hacen anacrónica cualquier propuesta educativa tradicional y debe hacer reflexionar a quien se acerque a esta problemática, en la imperiosa y urgente necesidad de comenzar a recorrer procesos de innovación genuina que brinden propuestas creativas con la mirada puesta en el horizonte, pero sabiendo que el futuro se construye con trayectorias universitarias reales a las que hay que acometer desde hoy mismo, con propuestas superadoras de invención en nuevos modos de habitar esa realidad como lo propone "el tetraedro pedagógico para el abordaje áulico en la educación superior".

Palabras claves: *Trayectorias universitarias, tetraedro didáctico, Innovación genuina, Invención situacional.*

Introducción

La educación actualmente debe dar respuesta a varias demandas coyunturales pero a la vez, establecer un rumbo cardinal con expectativas ambiciosas que configuren una visión en el largo plazo, de la comunidad que queremos perpetuar. Debe desde luego, resolver la aparición de nuevas circunstancias sociales, debe lograr achicar la brecha de la desigualdad que trae aparejada la globalización, cuyo proceso de desarrollo económico-social vincula hoy más que nada gracias a la teleinformática, a todos los ámbitos y todas las comunidades posibles como contextos en los cuales se dan infinitas posibilidades de lograr una cultura compartida y de acceder al conocimiento bajo un nuevo e innovador concepto de gratuidad.

Entonces, para gestionar estratégicamente el conocimiento tenemos algunas herramientas, y claro está que nunca son suficientes y debieran ser más aún, pero en rigor de verdad, esa utilización se traduce en lo que es la falla operativa de la utilización de éstas que se poseen actualmente, porque no se experimenta un desarrollo armónico ni una planificación transversal de los contenidos, para explotar esas pocas herramientas con las que se cuenta. Es decir, no hay un plan táctico porque no hay un plan estratégico y no se sabe hacia dónde se quiere ir.

Hoy la información digital tiene características y atributos propios de los bienes que se definen como comodities, y esto se trasunta en algo negativo por la anarquía con que se presentan y la falta de profundidad, esfuerzo y análisis con que se realiza el abordaje. Es por esto que la educación en nuestra coyuntura económico-social, debe estar inmersa en las demandas sociales apremiantes, para poner la mirada en el largo plazo y actuar en forma proactiva y deshacerse de su actual situación de pasividad que envuelve la realidad áulica cada vez que se habla fracaso universitario, donde solo se reacciona ante las circunstancias.

Es necesario y urgente para el sistema educativo, accionar en consecuencia brindando la infraestructura necesaria para decodificar los nuevos lenguajes y las nuevas plataformas desde donde se accede a la cultura con propuestas superadoras de invención situacional, contextuales y que realmente accionen sobre los alumnos como principal herramienta para ese tramo de sus vidas. Es la preocupación constante de introducir al sujeto de la educación en otro universo de significación para ayudarlos a construir su propia singularidad que marque la diferencia en lo colectivo.

El proceso de globalización de los saberes...

En la historia de la economía mundial se alternan períodos de integración y de desintegración, resultantes de la continua interacción de los Estados, las empresas y los mercados. Este fenómeno, que aparece ya en la primera revolución industrial, se manifiesta con mucha mayor potencia en nuestra época, donde hace eclosión un nuevo impulso de integración internacional que posee el mismo significado de rápido crecimiento de la fase de globalización que, de una manera análoga, se extendió durante la segunda revolución industrial.

Otra diferencia, no menos importante reside en que el ímpetu de esta nueva forma de integración no proviene de la expansión de los modelos de producción existentes, sino que es debida a un cambio cualitativo originado en una real revolución tecnológica que, por sus dimensiones, alcances y velocidad no conoce antecedentes en la historia mundial, impulsada por los grandes adelantos producidos en las telecomunicaciones y la informática.

En realidad, la mundialización es un hecho estructural y no ideológico, dado que tiene un origen y sustento material en vectores económicos donde la revolución tecnológica no sólo tiene implicancias geográficas, económicas y sociales sino que, fundamentalmente, provee el sustento a la descentralización de la toma de decisiones en todos los órdenes de la existencia humana.

“A la hora de analizar las distintas consecuencias de la globalización, será conveniente dejar de lado los prejuicios ideológicos y tomar más en cuenta la realidad de los hechos. Una cosa es la globalización concebida como hecho estructural y otra muy distinta la ideología de la globalización, que es el neoliberalismo. La diferencia no es simplemente semántica” (Castro).

En consecuencia, surge en las instituciones educativas la necesidad de generar una planificación estratégica que apunte a efectuar reformas estructurales de orden interno como un elemento de vertebración con la realidad de los cambios sociales y culturales que se están dando a través del proceso de mundialización.

“...en este marco de la mundialización y del avance tecnológico, la implementación de una planificación estratégica en una institución educativa debe asegurar un proceso de transformación acorde con los grandes cambios producidos, y que no sólo introduzca modificaciones sustanciales en la estructura, las competencias, los contenidos curriculares y los criterios de evaluación, sino que, fundamentalmente, signifique la aplicación de una política clara de compensación de las debilidades y amenazas, así como del apuntalamiento de las fortalezas y oportunidades” (LauritoSeptiembre, 2002).

La actualidad universitaria y la réplica de un modelo tradicional

“Esta es mi Universidad”, dice el rector de una institución universitaria, y podría mostrar unas cuantas fotos del frente, de algún acto de colación y algunas aulas y laboratorios de la misma. Un sociólogo tal vez podría ver a una Universidad como a un grupo de personas, con tales y tales características en la búsqueda de la consolidación de su proceso de sociabilización y de su enriquecimiento y madurez educativa; Un abogado tal vez puede mostrar todo un marco jurídico de la institución, con determinados derechos y obligaciones. Cada uno de ellos presenta un modelo de organización y un modelo en particular siempre es nada más que una representación simplificada de la realidad que muestra solo un perfil determinado y no todos los puntos de vista desde los cuales una Universidad puede ser analizada.

El modelo imperante actual en la institución universitaria, utiliza las herramientas educativas y tecnológicas bajo una concepción espacial y temporal funcionales a la cosmovisión que surge de la modernidad, como paradigma de búsqueda del conocimiento en el marco de los fundamentos del conocimiento científico, y por otro lado abreva en los dispositivos de la revolución industrial y la necesidad de cumplir un horario, la disposición necesaria de un espacio físico donde se pueda supervisar la tarea, etc.; de hecho se disponen los laboratorios de informática tal cual se disponían los escritorios en una oficina, o bien como hoy se lo hace en un call center. Desde la disposición misma en que se imparten las clases está presente el concepto de esa disposición fabril incipiente. Es decir, pensar que esta tecnología educativa es imprescindible, es parcializar las ideas dirigiéndolas en un solo sentido y perder las posibilidades de desarrollar las innovaciones e invenciones que pudieran surgir para producir disrupciones estructurales; Precisamente estar atentos a estas cuestiones, sería una forma de pensar el futuro en términos dinámicos y evolutivos para una institución de estudios superiores que debiera estar más viva que nunca.

Con la Proa tecnológica hacia el futuro.

Son contundentes las palabras de Peter Druker acerca de que “La tecnología será la enseñanza universalizada, el eje de la comunicación didáctica del mañana como lo fue durante siglos la gramática-retórica greco-latina”¹ (Druker, 1989); es decir, no se habla ya de que el flagelo que emerge de la pobreza de los planes educacionales ineficaces es el analfabetismo, sino que ahora se debe hablar del analfabetismo funcional como el cruel mal que desvincula particularmente al individuo que transita la coyuntura viviendo como puede, en la periferia del sistema con el cual necesariamente habrá de interactuar de alguna manera desde una situación inadecuada, cada vez más difícil de salvar.

En alguna oportunidad se señaló que “*La alfabetización en tecnología será una de las prioridades de los sistemas educativos de los países que pretendan un crecimiento económico y un desarrollo social sustentable*” (Doval, Septiembre de 2007); pero también es necesario precisar cuál es la verdadera dimensión que queremos impregnar en el ámbito educativo acerca del concepto de tecnología.

En esto se pueden seguir dos líneas conceptuales para esclarecer la fórmula adecuada a éstos propósitos: Por un lado lo referente acerca del enfoque con que se abordan los temas del ámbito educativo, pero ahora si desde un enfoque tecnológico de los mismos, es decir cómo ha de ser la tecnología educativa imperante; en otro sentido y complementando la conceptualización acerca del abordaje de la tecnología misma, y los respectivos contenidos de los cuales es necesario apropiarse para llevar adelante toda propuesta pedagógica para una educación en la convergencia tecnológica.

Entonces se dice que por una parte se puede hablar acerca de la tecnología universitaria y de cómo la misma resuelve los aspectos referidos a la inmediatez y la localización del conocimiento; y por el otro todo aquello que tenga que ver con la educación tecnológica estrictamente hablando.

El objetivo clave de la educación en la convergencia tecnológica, es fundamentalmente para desarrollar en el individuo una cultura tecnológica que le permite una apropiación crítica del medio tecnológico. Se forma así una red de significantes y significados, de forma tal de manejar los núcleos conceptuales en una secuencia ininterrumpida de análisis, producción, aplicación, reflexión y reconstrucción; es decir un círculo virtuoso que se retroalimenta en una espiral que crece desde su coherencia interna alimentándose de sus propios actores, pero que jamás tendrá que perder de vista su inmersión social, su vinculación con la práctica tecnológica continua, y por consiguiente, una nueva práctica docente en los estudios superiores.

Pensar en estos términos es un deber ineludible a la luz de los resultados actuales, a la vez que no caben dudas de que esta es una tarea ardua, pero tampoco deberían quedar dudas en que es imprescindible, absolutamente necesaria y urgente. Esta es una manera de abordaje en términos estratégicos, y precisamente con esta concepción en mente, podemos ser proactivos

¹ Drucker, P. 1989. Las Nuevas Realidades. Sudamericana. Buenos Aires.

y demarcar los límites precisos acerca de quienes queremos ser, para poder pensar entonces en cómo hacer para llegar a ser aquello que deseamos.

Ese concepto de estrategia, hace referencia a la ordenación de los recursos de que se dispone y que confluyen para la realización de un proyecto predeterminado. Ese concepto de estrategia, desde el punto de vista educativo, tiene que ver con el conjunto de los procedimientos que se articulan para lograr un propósito pedagógico determinado siguiendo un plan preestablecido. Es atacar la problemática estratégicamente para poder planear acerca del futuro en todos sus plazos y decidir acerca de una propuesta de innovación; operando en el tiempo del corto y mediano plazo para entusiasmar e incentivar a diario, con la acción continua acerca de que lo que podemos y hacemos realmente para conducir nuestros destinos hacia un logro mayor, a la vez que nos enriquecemos con la experiencia cotidiana, y en el más largo plazo para decidir por nosotros mismos acerca de nuestro futuro tan deseado.

La percepción que se tiene de la realidad, siempre está relacionada con los cambios en el tiempo que se establece respecto de la estructura previa de percepción; entonces, no se perciben más que las diferencias, ya que la normalidad es imperceptible para el observador contemporáneo a lo observado (Belohlavek, 1992).

Se podría decir entonces, que la Universidad tal cual se la concibe hoy, es un espacio necesario para los procesos de sociabilidad y de inmersión en los distintos medios a los cuales debe hacerse frente en el futuro; pero hay que señalar que tal cual se plantea hoy la Universidad, es anacrónica en éste sentido, puesto que el contexto universitaria ya no replica eficientemente las necesidades del comportamiento social, se puede afirmar que en la Universidad se percibe una pérdida de credibilidad, ya que el dispositivo universitaria perdió su eficacia al momento de fundar las subjetividades por lo cual las circunstancias se viven en un proceso de desubjetivación en un “no poder hacer casi nada con la situación” (Duschatzky, 2008).

Es decir, abordar la problemática del futuro de la Universidad en lo que hace a su configuración espacial y material es arraigarse en un modelo mental que puede llegar a anquilosar y encorsetar las ideas, dado que el verdadero sentido del análisis estará dado en el debate concreto acerca de “la funcionalidad básica y los atributos fundamentales que la sociedad perciba como irrenunciablemente necesarios a la hora de transcurrir y recorrer el proceso educativo individual” (Belohlavek, 1992).

Con un sentido crítico y con la voluntad de querer construir mejores espacios educativos, es necesario y urgente, rediseñar y configurar desde la estructura universitaria actual, “un nuevo organismo que aprenda de sí mismo, que se alimente constantemente del contexto y que a su vez influya sobre él”; y que sea esencialmente “dinámico para adaptarse y desarrollar las ventajas competitivas y las singularidades que como sociedad necesitamos”; es decir, que se comporte y relacione como un organismo viviente, y que como tal, viva y se desarrolle en su contexto asumiendo un rol protagónico, proactivo e innovador.

Un nuevo paradigma educativo sólo será posible si tomamos conciencia, rediscutimos y redefinimos los ejes básicos que subyacen al actual modelo de educación (Aguerrondo, 1998).

Debemos entonces, gestionar estratégicamente el conocimiento; y para esta tarea tenemos algunas herramientas, y desde luego que nunca son suficientes y debieran ser más aún, pero también se observa una desidia que se traduce en la falla operativa de la utilización de éstas herramientas que tenemos actualmente a la mano, porque no se da un desarrollo armónico de una planificación transversal de los contenidos para lograr explotar esas pocas herramientas disponibles. Es decir, no hay un plan táctico porque no hay un plan estratégico y no se sabe hacia dónde se quiere ir.

El nivel externo o contextual

En torno a la misión de las instituciones de educación superior, puede afirmarse que tanto a través de la normativa vigente, como desde las ópticas particulares de diferentes autores comprometidos con las actuales necesidades de un modelo educativo aplicable a la educación y de las instituciones responsables de su eventual implementación, existe una coincidencia en cuanto a la repercusión que sobre este tienen las profundas transformaciones resultantes del

proceso de globalización. Una visión más amplia debe apuntar a que la formación del alumno se oriente a lograr una consustanciación con la producción de conocimientos, a fin de obtener una comprensión más acabada de la realidad, que le permita llegar más allá de su mera aplicación práctica y específica.

Otras dimensiones a considerar en el análisis del entorno están referidas a la diversidad de ofertas educativas y, fundamentalmente, a las necesidades y requerimientos que en materia de educación tiene la sociedad, destinataria final de los beneficios del mejoramiento producido por una adecuada planificación.

La revolución tecnológica y el proceso de globalización actúan de manera directa o indirecta, determinando una aceleración de los términos y una constante redefinición de los factores críticos que podrían llegar a ser muy importantes en la toma de decisiones estratégicas, por lo que las oportunidades y amenazas consecuentes son elementos fundamentales a tener en cuenta.

El nivel interno o institucional

Al igual que en el nivel de estudio externo o contextual, se debe abordar la minuciosa observación para detectar las fortalezas y debilidades que se incrustan en el ámbito interno configurando los modos de actuar y responder a las distintas alternativas que presenta la realidad del entorno institucional, deben considerarse aquí todos los procesos organizacionales relevantes que de alguna manera adquieran significación en los procesos de planificación estratégica para las instituciones educativas.

Como elementos relevantes, en el ámbito interno, debemos considerar, en primer término, la misión de la institución y sus principios, ya que constituyen el basamento de toda la actividad que ésta desarrolle.

Constituyen los carriles o andariveles por los que debe discurrir la actividad de toda institución educativa, actuando de cara a la sociedad, en ayuda de su continua mejora, vertiendo su accionar en la tarea de propagar los conocimientos, las creencias y los valores de la cultura.

Los objetivos de una institución educativa (Laurito, Septiembre de 2002)

Los objetivos de una institución educativa derivan, necesariamente, de su misión, valores y principios y deben ser los orientadores de los objetivos operativos aplicables, coyunturalmente, en las diversas áreas estratégicas.

Estos objetivos deben apuntar a:

- Contribuir al desarrollo del conocimiento, a su producción, preservación y difusión a través de la investigación, la docencia y la extensión.
- Servir a la sociedad mediante el análisis de sus requerimientos y necesidades, tratando de aportar soluciones posibles.
- Propiciar una educación que favorezca la formación de personas que lleguen a ser conductores de su propia vida y solidarios con sus semejantes.

Es decir, los objetivos de las instituciones educativas se centran en la formación de un equipo humano competente y eficaz que, comprometido a nivel personal y de conjunto con el proyecto institucional, se encuentre dedicado seriamente con el cumplimiento de sus funciones.

Es importante consolidar una cultura institucional que provea motivación necesaria, que apunte a generar un sentimiento de pertenencia, por sobre el interés individual en pro de la institución. Esta cultura institucional implica, necesariamente, una consustanciación con el ideario que se constituye como un elemento neutralizador de las eventuales tensiones entre los involucrados y permite integrarlos a una forma de planificación.

De hecho, se debe considerar que la planificación institucional implicará desmontar el conjunto de proyectos e individualidades para ubicarlo en un orden natural con distintos niveles de significado, de manera de constituir un punto de intersección en el que concurren las múltiples particularidades de los actores y de lo institucional en su práctica colectiva.

Tampoco puede dejarse de lado la existencia de un ambiente particular de la institución, en el que se asignan roles específicos a cada uno de los grupos así diferenciados, y a cada una de las personas que los integran, de allí la necesidad de establecer canales de comunicación fluidos, que favorezcan un proceso de intercambio.

Este intercambio debe producirse sobre la totalidad de la información, de los aspectos individuales e institucionales, en lo referente al marco valorativo, los conocimientos y experiencias puntuales y la percepción de la realidad.

La resultante será, entonces, el desarrollo de proyectos y actividades que procuren sostener a la institución en un proceso que posibilitará el análisis situacional necesario para una planificación.

Los elementos básicos que configuran una institución educativa son:

- Un proyecto vinculado con su misión y objetivos institucionales.
- Un conjunto de personas que interactúan.
- Una infraestructura material con instalaciones y equipamiento.
- Y una estructura organizacional que permite cumplir con las funciones específicas.

Un modelo institucional educativo, a pesar de compartir características de otros modelos de aplicación general, debe expresar sus particularidades basadas en su historicidad, misión y estructura organizacional.

El mayor desafío reside en preservar la identidad institucional, construyendo un modelo que permita el desarrollo progresivo de niveles de organización más complejos y pueda absorber los impactos del cambio, de manera de mantener invariables las características que conforman su “ser en sí”.

La práctica docente

Desde que se aborda el estudio de la práctica docente, no solo se debe pensar desde el quehacer de la práctica en el nivel institucional, lo cual implica el edificio y los recursos humanos que configuran el entorno inmediato de toda la vida universitaria, sino que debemos tener siempre también presente, la interrelación de ésta con su entorno extramuros, la sociedad, la comunidad educativa en su conjunto y las variables de roles, comunicaciones, culturas, y sus diversas formas de ser expresadas, las redes comunicacionales, y el modo particular desde el cual la Universidad, puede ser puente para el vínculo, respetando las identidades locales y haciéndose parte de su cultura.

Según Marta Souto hay cinco niveles de análisis (Souto, Marta, 1997): En lo Social, lo Institucional, lo Grupal, lo Personal y lo Instrumental, que se involucran generando un entramado complejo que genera conflictos, tensiones y contradicciones.

Para establecer algunas nuevas conceptualizaciones acerca del “acto pedagógico”, se desarrolla mas adelante una herramienta con la geometría espacial del tetraedro. Esta conceptualización del “tetraedro didáctico” ofrece un esquema interpretativo para pensar acerca del lugar que ocupa el docente en cualquiera de los modelos que tomemos, y de cómo se plantea desde su propia práctica una “situación de poder” y de cómo se genera y se construye y constituye “la mística” que atraviesa la íntima realidad áulica; ya que para nombrar rápidamente, este rol se construye desde una política de enseñanza y sus derivadas corrientes pedagógicas, conductismo, constructivismo, el docente como conductor, utilizando el saber cómo poder de un modo vertical, o el docente como coordinador de un grupo de aprendizaje.

Cabe mencionar también en éste sentido, que puede ser por otra parte, que no se genere ni constituya mística alguna y que esta práctica docente no sea más que un frío y demagógico accionar o el mero instrumento de un sistema que no necesariamente está preocupado por estas cosas.

En el nivel áulico cabe mencionar algunas cuestiones acerca de “el grupo de aprendizaje como unidad de operación educativa”. En este punto surgen preguntas: ¿es el/la profesor/a el que detenta el poder por el saber? ¿Es el/la profesor/a parte del grupo? ¿Cabe alguna postura no vertical en la relación donde más que la autoridad legal quepa la autoridad legítima? ¿Cómo juega la dependencia? ¿Y la creatividad? ¿Podrá ser un/a coordinador/a?

Cabe destacar que todo esto depende del encuadre pedagógico jugado por el docente. De sus saberes, de cómo él/ella percibe al grupo o su práctica y de cómo él/ella es percibido por el “grupo” de alumnos.

Marta Souto propone “pasar de la seriación, al grupo de clase e incluir en él a los alumnos que la integran”. Claro está que todo esto parte de la concepción de hombre en la que debe basarse cualquier relación dialógica, y en especial todo acto pedagógico.

La autora propone al docente como coordinador de la clase, en un análisis de las características y la estructura de la misma. Definamos grupo, Souto dice...

“definimos grupo de aprendizaje como una estructura formada por personas que interactúan, en un espacio y tiempo común para lograr ciertos y determinados aprendizajes en los individuos (alumnos) a través de su participación en el grupo” (Souto, Marta, 1997).

También distingue al grupo de aprendizaje de otros grupos y le atribuye las siguientes características:

- Objetivos: específicos, delimitados y conocidos por el grupo.
- Técnicas y medios: técnicas y procedimientos metodológicos
- Contenidos: contenidos organizados de información y contenidos curriculares
- Evaluación: actividades que tienden a buscar evidencias acerca de lo realizado en el grupo y analizarlos
- Rol del coordinador: tiene una función diferenciada del resto de los miembros. Triple función de experto a) conocimiento b) dinámica grupal c) didáctica.

A través del aprendizaje grupal se produce la integración de tres procesos: el grupal, el aprendizaje y la enseñanza. Todo esto se da en una integración dialéctica. (Souto, Marta, 1997)

Los alumnos y los docentes como referentes de una relación interpersonal trascendente

Sin lugar a dudas el alumno debe ser el centro y foco de todo el proceso educativo y por lo tanto, exige que todas las acciones, programas y servicios que ésta brinde se encuentren orientados hacia su formación y ayuda.

La relación docente-alumno como relación interpersonal es imprescindible para formar personas responsables; y teniendo presente este principio, los modos de enseñanza y los sistemas de aprendizaje deben orientarse hacia la reflexión del estudiante y de toda la comunidad educativa ya que este debe ser el compromiso de todos.

No es redundante señalar que dicha relación debe ser un fuerte apoyo en la presentación y difusión de los valores que la institución ofrece a sus alumnos y una ayuda inestimable para la formación de ellos. Se debe querer afrontar una nueva forma de hacer las cosas, recorriendo caminos que hasta hoy no se habían recorrido ya que sino se va a seguir arribando a los mismos lugares de antes.

“...Diseñar un proceso educativo para el emprendimiento presenta algunas dificultades; no podemos centrarnos en el tratamiento de contenidos, como suele hacerse al diseñar clases de manera tradicional. Es necesario enfocarse hacia el diseño de situaciones de aprendizaje que permitan generar habilidades de relaciones consigo mismo, habilidades sociales y reflexividad respecto a sus propios procesos”. (Sepúlveda, 2010)

Planificación estratégica.

La realidad actual está caracterizada por la imprevisibilidad y la incertidumbre; Estas circunstancias determinarán diferencias y brechas entre los niveles de análisis previamente considerados, que obligan a una planificación estratégica cambiante y polifacética que no debe perder de vista los principios institucionales fundacionales. Es decir instituir una fórmula de funcionamiento que en todo momento instaure relaciones áulicas que se interroguen a sí misma para crecer, fortalecer y resignificar cada concepto, pero con el precepto fundacional como signifiante instituido para el vínculo pedagógico en construcción que en algún momento requiere establecerse.

Algunas cuestiones en las que hay que pensar si hacemos el ejercicio de pensar en el futuro, pueden ser representadas con palabras como Incertidumbre, imprevisibilidad, contextos turbulentos (Ansoff, 1999) o realidad y modernidad líquida²; desde tales términos debemos ahora desarrollar las estrategias necesarias tomando estos mismos elementos al momento de diseñar las futuras realidades con conceptualizaciones tales como la de una planificación estratégica, cambiante y polifacética.

La planificación estratégica debe permitir a la institución organizar adecuadamente sus recursos y actividades para alcanzar los objetivos y metas definidos previamente, en función de sus intereses y del comportamiento del entorno institucional.

Debe tener características propias dentro de una matriz de rasgos generales que apunte a una racionalidad en la selección de las opciones; esto es que las diferentes alternativas no puedan abandonar el plano de la realidad, embarcándose en proyectos de difícil o imposible realización.

La planificación estratégica debe tener una total y absoluta coherencia con la misión y los principios institucionales, dado que estos constituyen la piedra angular de todo su quehacer.

Debe mostrar congruencia entre los objetivos a alcanzar y los recursos a aplicar y las políticas a implementar para el logro de aquellos en el marco de escenarios posibles, realizando, en el plano operativo, acciones que permitan alcanzarlos. La suficiente flexibilidad viabilizará tanto las políticas como el uso de recursos, para lo cual debe existir el requisito de tener una clara imagen institucional futura deseable.

Una aproximación a la idea de la innovación.

La innovación es un concepto que asemeja la punta de un iceberg, en lo profundo existe mayor información. Lo mismo sucede con otros tópicos, tales como: el tema de liderazgo, hay gran cantidad de elementos relacionados, los cuales se deben tener incidencia en el momento de formar la organización educativa, pero se puede decir entonces, como una primera aproximación que innovación es: creatividad + imaginación, elementos absolutamente necesarios para lograr una Universidad innovadora en un mundo altamente globalizado. Estos conceptos como la innovación y la re-imaginación son así, los baluartes de un nuevo paradigma, de la nueva forma de administrar lo pedagógico y lo cognitivo.

Hay que tener entonces, la firme convicción de fomentar la cultura de la innovación, para lo cual se deberían crear las políticas y las condiciones necesarias desde los organismos que correspondan. Es en este sentido que se hace absolutamente necesario que se acorte más la brecha entre conocimiento impartido desde los niveles medio, técnico, terciario y universitario del sistema educativo y la realidad económica, social y empresarial para que estos actores institucionales de la sociedad no se estanquen y comiencen a fluir en forma natural desde uno hacia otro nivel sin mostrar disrupciones traumáticas.

Es un proceso sistemático para mejorar un producto, un servicio o el modelo de negocios que una organización desea desarrollar en el mercado, para que sea percibido favorablemente por la comunidad. Es la capacidad de visualizar una oportunidad y tener el coraje de plasmarla en un producto o servicio real, tangible y consumible por dicha comunidad. Es decir, es la capacidad de estructurar una idea y traducirla en un producto o servicio que tenga impacto en el alumnado. (Lambin, 1995)

La CREATIVIDAD es la capacidad de generar nuevas ideas y relaciones, en tanto que la INNOVACIÓN es la implementación de esas ideas; por eso se puede afirmar que: Innovar es el arte de crear algo nuevo, novedoso y original e implementarlo (Valdéz, 2000).

La Invención situacional (Duschatzky, 2008)

Silvia Duschatzky asegura que la innovación sumerge al docente en una búsqueda incesante de la actualización y que ello no genera alternativas experimentales inéditas; agrega circunscribe al concepto de innovación en la esfera temporal del mercado.

² Modernidad Líquida y Fragilidad Humana. Zygmunt Bauman. Revista Observaciones Filosóficas.

En contraposición a estos conceptos, instala la idea de la invención situacional hacia la creación de singularidades para poder transitar la vida (Duschatzky, 2008).

Desde esta tesis se propone que ambos conceptos no son excluyentes y que ambas herramientas buscan construir un sujeto singular, crítico de su tiempo, capaz de analizar las fragmentaciones del mundo actual para ensamblarlos y abroquelarlos a la realidad que lo atraviesa.

La Innovación educativa

Al hablar de innovación educativa e innovación docente se hace referencia a la existencia de indicadores que pueden ayudar a la aplicación y el entendimiento de la innovación en los entornos formativos, realmente los indicadores son una especie de características que debe tener la innovación formativa para ser considerada como tal; se dice entonces, que si un proceso de innovación docente se basa en esos indicadores, significa que se está aplicando de forma correcta y si no los tiene, significa que o bien no se hace innovación o bien no es aplicable en la formación. Estos indicadores no son el objeto de este trabajo; pero si es un objetivo en lo que hace a esta conceptualización, reforzar y reivindicar la iniciativa innovadora como intensión para el trabajo áulico.

La acción de Innovar es encontrar relaciones que nadie había descubierto y crear nuevas conexiones. También, Innovar es diferenciación, ya que el objetivo de la innovación es diferenciar a una vieja Universidad, para modificar favorablemente la percepción de la comunidad educativa y diferenciarla, esto es sinónimo de posicionamiento en la mente del consumidor de dicha educación.

Una innovación funciona cuando resuelve problemas concretos y lo hace mejor que la opción anterior, pero hay organizaciones que se creen innovadoras y terminan ofreciendo las mismas cosas con algunas pequeñas e insignificantes modificaciones que ni el alumno ni la comunidad educativa perciben.

Es decir, una innovación deja de serlo cuando es igualada por la mayoría del contexto educacional y esperada por la comunidad educativa y además, se convierte en una característica esperada y no cuestionada, pero si una organización no declara obsoletos sus propias propuestas, alguien más lo hará por ella.

La innovación genuina (Fernandez, 2011)

Al hablar de innovación, como de creatividad o de inteligencia, no necesariamente todos tenemos lo mismo en la cabeza; no siempre damos los mismos significados a estos significantes. Pero, en beneficio de la productividad, deberíamos profundizar en el concepto de innovación, y llegar a su significado de mayor utilidad en la educación actual; deberíamos hacer un despliegue del concepto a lo largo de diferentes ejes y, quizá, convenir un lenguaje común en lo relacionado con su naturaleza.

En principio, innovar sería dar un salto cuántico; algo más que materializar la mejora continua, o incorporar nuevas tecnologías y prácticas emergentes. Apuntaría a métodos, productos y servicios, pero no sólo a eso. Se asociaría a la creatividad, pero llegaría más lejos. Podría exigir la existencia de áreas formales de I+D³, o simplemente una cultura ad hoc que catalizara la expresión del capital humano.

Para ser más concretos, la innovación constituye más un proceso que un suceso, pero cada iniciativa habría de analizarse con perspectiva sistémica y amplitud de miras, enfocando bien las expectativas y necesidades de los alumnos del presente y del futuro.

“...se necesita algo más para que ocurra la innovación. La caja de herramientas de todo innovador típico incluye tres cosas: preguntas, experimentos y confianza en sí mismo” (Osses, 2008).

A veces la innovación apunta también al funcionamiento o la cultura de la organización, pero lo que más llama la atención es la presencia de la casualidad en muchos avances ya sean

³ I+D es el proceso de Investigación y Desarrollo.

sociales o tecnológicos, tanto en el mundo científico, como en lo social o lo empresarial, lo cual también podría ocurrir en el ámbito educacional. Seguramente hay todavía mucho por descubrir, ya sea que nos guiemos por las casualidades o por las causalidades que se dan en los contextos organizacionales educativos.

En la génesis de toda innovación se deben destacar elementos tales como: (Fernandez, 2011)

El capital humano, si se supera la sinonimia con el término “recursos humanos”, y se utiliza como catalizador para la expresión de aquél como lo indispensable para realizar la innovación prevista...

La casualidad, en conjunción con mentes atentas y receptivas, tal como sugieren tantos descubrimientos “serendipitosos”.

El pensamiento conectivo, que permite trasladar algunas soluciones a otros problemas y contextos.

La perspectiva sistémica, para adelantarse a las necesidades y expectativas del contexto educativo y asegurar el acierto exitoso.

La intuición genuina, para facilitar, en las decisiones, el aprovechamiento de todo el saber a que no podemos acceder de modo racional.

La evolución de los valores, costumbres, hábitos, etc., de la sociedad, incluidos los cambios en las leyes, en la demografía y en la economía.

Respecto de la actitud mental al momento de afrontar un proceso de innovación, hay que tener presente algunos conceptos de la filosofía que desarrollara Genrich Altshuller: No hay dudas en que se debe impulsar el pensamiento divergente o lateral, pero también es necesario seguir desarrollando el pensamiento conceptual, analítico, sistémico, conectivo, inferencial, sintético, crítico, abstractivo y desde luego el cultivo de la intuición genuina. (Inventores, 20 de diciembre de 1994)

En verdad, se piensa poco en el ámbito educativo acerca de llevar adelante un proceso que despierte el pensamiento innovador, pero es que tampoco el personal directivo y mucho menos los docentes, se otorgan suficientes momentos de concentración y espacios de reflexión como para desarrollar y debatir estas ideas.

Necesidades que orientan a la innovación (Arias, 2011)

La innovación no es el resultado de ideas espontáneas; es el producto de un proceso continuo y sistemático. Sin embargo, para que ese proceso sea completo tiene que lograr un impacto en la organización y en la comunidad educativa.

Si la comunidad no la percibe como innovación, entonces no es INNOVACIÓN; es entonces que se puede sugerir los siguientes procesos innovadores:

- Innovación orientada por las necesidades percibidas por la comunidad educativa.
- Innovación orientada por las necesidades no percibidas por la comunidad educativa.
- Innovación orientada por las necesidades futuras de la comunidad educativa.

En definitiva, la Creatividad y perseverancia son las claves del emprender la innovación educativa genuina y situacional...

“...Creatividad y perseverancia son las claves del emprendimiento: El proceso de formación para el emprendimiento en nuestro entorno cultural se enfrenta a condiciones difíciles. Entre las múltiples habilidades que se requieren para que un sujeto enfrente las situaciones del medio generando respuestas sustentables, novedosas y útiles, se encuentra la capacidad de enfrentar las situaciones de crisis y los retos como una posibilidad y no como una amenaza” (Sepúlveda, 2010).

Los obstáculos que se encuentran al plantear estas ideas:

“Lo descrito, supone movilizar la capacidad creativa e innovadora en pro de optimizar las situaciones problemáticas que se abordan, fortaleciendo la confianza en sí mismo y

la perseverancia. Sin embargo, en nuestro entorno cultural actual la capacidad de innovación no es siempre bien acogida, pues suele significar la ruptura de las normas existentes y la generación de innovaciones que se perciben como amenaza a lo establecido. Por ello, aventurarse hacia el emprendimiento requiere una autoestima, con tal grado de desarrollo, que le permita al sujeto enfrentar la crisis con buena dosis de manejo ante situaciones de incertidumbre, con autoconciencia respecto de sus potencialidades para abordarla” (Sepúlveda, 2010)

La comunidad educativa tiene necesidades pero todavía no es totalmente consciente de ellas por lo cual se puede comprender un proceso de innovación en las necesidades que aún no son percibidas por la comunidad educativa. Esta desde luego encontrará una profunda resistencia entre los actores educativos pero depende en gran medida de la capacidad de liderazgo y del grado de apertura en los canales de comunicación que se utilizan.

Hay tecnologías y servicios educativos que la comunidad educativa va a necesitar en el futuro y ni siquiera se imagina que puedan llegar a existir y mucho menos necesitar.

Una tecnología o un nuevo material pueden aparecer en el mercado sin causar grandes expectativas, pero conforme se le vayan encontrando aplicaciones y usos en distintos sectores, puede causar estragos en los paradigmas vigentes.

Drucker sostiene que la mayoría de las innovaciones, especialmente las que tienen éxito, son resultado de una intensa y consciente búsqueda de oportunidades para la innovación. Raramente la innovación proviene de destellos de inspiración, esto no quiere decir que no sea posible que esto suceda, pero las innovaciones que tienen verdadero éxito son producto de un análisis frío de las oportunidades que se presentan para poder innovar (Druker, 1989).

Fuentes de Innovación⁴

La Creatividad

La creatividad es quizá la fuente de innovación mejor conocida y más aplicada. No obstante la creatividad no puede encargarse completamente del proceso de innovación, ya que es una herramienta demasiado compleja y que necesita tener ciertos límites.

Creatividad, significa producir objetos o ideas que no existían previamente; Se puede definir precisamente como el proceso mental que ayuda a generar ideas. Es decir, que genera un sinnúmero de soluciones que a través de una depuración racional puede llegar a ser la mejor solución posible a la problemática planteada...

La creatividad es el aspecto central de variados modelos de gestión de la innovación, la creatividad fue considerada hace años como una especie de condición necesaria para innovar ya que a la creatividad no siempre le sigue automáticamente la innovación, dado que las ideas son solamente las materias primas para la innovación. La creatividad solamente se encarga de generar ideas, pero es el pensamiento lógico el que se encarga de depurar las ideas hasta llegar a la mejor solución, la más innovadora. En cualquier caso, la innovación siempre exige un nuevo modo de pensar. (Polío, 2010)

Existen métodos para potenciar la creatividad, y en este sentido, debe tomarse en cuenta que la creatividad está estrechamente ligada con la inteligencia, ya que las ideas creativas surgen en un contexto donde es posible que no hayan estímulos presentes. Las personas creativas presentan las siguientes características:

- Son originales (No basan sus ideas en las de otras personas)
- Son flexibles
- Poseen fluidez de palabra
- Tienen apertura mental
- Pueden redefinir (Logran encontrar otros usos o definiciones para productos que han perdido valor con su uso normal).
- Tienen inventiva (Habilidad para transformar la realidad parcial o totalmente)

⁴ La Gestión de la Innovación como herramienta para la competitividad. Wendy Aymeth Manzano Polío. Universidad de El Salvador

“Se debe reconocer que la creatividad es un privilegio que solo los seres humanos poseemos, por tanto debemos usarla para reinventar nuestras sociedades de manera positiva”. (Polío, 2010)

Las fuentes de la Innovación según Peter Drucker^{5,6}

- Lo inesperado y la sorpresa.
- Lo incongruente
- Necesidad del proceso
- La estructura del contexto educacional
- Cambios democráticos
- Cambios en la percepción
- Los nuevos conocimientos. (Drucker, 2008)(Drucker P. F., Originalmente publicado en 1985)

Metodología para la innovación⁷

- Establecer un ambiente favorable para la creatividad y la innovación
- Definir la estrategia y el modelo organizacional actual
- Reconocer los supuestos fundamentales que sustentan el modelo organizacional
- Establecer nuevas ópticas de la estrategia y los modelos organizacionales
- Definir diferentes opciones estratégicas a partir de las nuevas ópticas
- Evaluar y seleccionar una estrategia original y superior (Drucker P. F., Originalmente publicado en 1985) (Drucker P. , 2008)

La innovación es el arte de inventar el futuro ⁸ (Valdés, 2004)
--

La Gestión de la Innovación

Sólo es innovación lo que "rompe" con la tradición y con la historia. Bien porque es nuevo respecto a lo ya existente, y en este caso la perfección y mejora de lo tradicional no es innovación, bien porque sin ser nuevo para la sociedad lo es para la Universidad que adopta este cambio.

También se puede decir que el cambio es apreciado como asombro, ya que independientemente de su influencia en la sociedad, la innovación es apreciada y valorada por la sorpresa que origina. En este caso la sorpresa es rápida y de corta duración, pues cuando es familiar deja de ser sorpresa por lo que conviene conseguir con ella resultados a corto plazo.

La innovación es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio educativo hasta que sea aceptado definitivamente por la comunidad educativa. De acuerdo a este concepto, innovar no es más que el proceso de desarrollar algo nuevo o algo que no se conoce, a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr una meta determinada.

Para innovar es necesario un amplio conocimiento de una necesidad pero no todas las ideas innovadoras tienen éxito, por tanto, es necesario jugar con todas las herramientas necesarias para que la innovación no solo sorprenda sino que también funcione.

Hay que entender que la innovación, por sí sola, no garantiza necesariamente, que se alcance los resultados deseados. Se deben establecer metodologías y estrategias definidas para poder innovar. Se debe realizar un estudio frío de los factores que intervienen en el proceso para la innovación y de las oportunidades existentes en los diferentes escenarios, que siempre serán herramientas elementales. (Polío, 2010)

En el entorno actual, la Universidad está obligada a capacitar sus recursos humanos, enriquecer sus sistemas de información y lograrse capacidades tecnológicas acordes con los

⁵ “Innovation and Entrepreneurship”, Peter F. Drucker. Harperand Rows Publihers, Inc. Originalmente publicado en 1985. First Harper Business Edition 1993

⁶ LA DISCIPLINA DE LA INNOVACIÓN. Peter Drucker. 2008

⁷ LA DISCIPLINA DE LA INNOVACIÓN. Peter Drucker. 2008

⁸ Innovación, El Arte De Inventar El Futuro. Luigi Valdés. Ed: Norma.

nuevos desafíos. De ahí la importancia que tiene el proceso de innovación. Pues esto implica la renovación y ampliación de procesos, productos y servicios educativos, cambios en la organización y la gestión y cambios en las calificaciones del capital humano. Por tanto no debe entenderse como un concepto puramente técnico, sino que tiene raíces de carácter económico-social

La innovación tiene como objetivo explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, que sea fundamental en la generación de una cultura innovadora que permita a la Universidad ser capaz de adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias de la sociedad.

Conceptualización de “Universidad Innovadora”

La Universidad Innovadora logra transformar los avances sociales, científicos y tecnológicos en nuevos productos y procesos, mediante la adecuada y efectiva vinculación de la ciencia, la tecnología, la producción, las necesidades sociales y requerimientos del mercado nacional e internacional.

Es aquella, que mediante la sistemática aplicación de innovaciones e invenciones, luego de un diagnóstico situacional y profesional, posee un nivel de organización de la gestión educativa, tal que sus ofertas poseen calidad superior o igual a las mejores existentes en la oferta educativa. La definición de Universidad innovadora abarca el accionar de la organización en su totalidad.

Características de la Universidad innovadora:

- Contar con una estrategia de desarrollo definida.
- Tener visión para identificar (anticipar) los requerimientos de la sociedad (tendencias del mercado).
- Capacidad para obtener, procesar, asimilar información tecnológica, social y económica.
- Aptitud para lograr la cooperación interna (en toda su estructura funcional) y externa (con los centros de investigación, de educación superior, de toda la comunidad educativa).
- Constante interés por la superación profesional de todo el personal.

La Innovación Estratégica

Se podría reflexionar acerca de la estrecha relación entre responsabilidad organizacional e innovación, se considera que la innovación debe ser liderada por las personas, libres de prejuicios, capaces de desmarcarse de los principios vigentes y pensar, desde la misma realidad, con actitudes inconformistas y radicales. Y para conseguirla, se requiere de calidad ética y cultural, clima de confianza, un esquema organizativo al servicio de las personas, interdisciplinariedad, una constante actitud investigadora abierta, capaz de rectificar.

También debemos experimentar y apoyar a la innovación y aprender de los errores ya que “No hay innovación sin riesgo”. Un elemento fundamental, crítico, de toda innovación, para que consiga la aceptación de la comunidad, es que sea fácil de comprender y de entender. Sin embargo el simple hecho de romper las reglas tampoco nos garantiza el éxito.

La Innovación Estratégica va a depender del entorno educacional, de lo que realmente necesita la comunidad educativa, de sus puntos Fuertes y débiles; pero es necesario tener presente que encontrar una nueva idea de hacer las cosas sin la ayuda de una ventaja tecnológica resultara difícil para el éxito.

“...El ambiente en el cual la capacidad de innovación y la cultura de responsabilidad brotan con fuerza no es otro que el de la libertad personal y comunitaria. La confianza es el mejor clima para conseguir un ambiente de trabajo estimulante y creativo. Bien advertido que la confianza no es algo que se pueda pedir ni mucho menos exigir: la confianza se inspira. Son los propios protagonistas de esa aventura compartida que es una empresa quienes deben cargar con el honor y la responsabilidad de autogestionar su propio trabajo y evaluar con realismo los resultados. Sólo así podrán fulgurar constelaciones innovadoras y creativas”. (Llano, 2003)

Es importante integrar en la estrategia global de la Universidad, la gestión de la tecnología, es decir la estrategia que permita a la Universidad desarrollar, adquirir y asimilar tecnología,

incorporarla de forma eficaz a sus nuevos productos y servicios educativos y anticiparse a las necesidades de sus alumnos

En esta concepción actual de la actividad innovadora, se contempla a la Universidad como un todo integrado, donde el éxito depende a menudo del grado de integración de los docentes y de una estrecha relación entre directivos, docentes y comunidad.

La integración de la gestión de la innovación y su carácter estratégico ha sido resaltada como el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios educativos o mejorar los existentes.

A partir de esta definición, se puede identificar el conjunto de elementos que se consideran necesarios para que la Universidad gestione con eficiencia el proceso de innovación: capital humano, conocimiento, cooperación y cultura innovadora.

Estrategias emergentes y proactividad. (Ansoff, 1999)

Cuando se considera al contexto mediante un análisis prospectivo, se puede llegar a la conclusión de que no existe un futuro único sino que existen futuros múltiples, de allí que el desafío estriba en poder identificar un futuro probable, plantearse un futuro deseable y poner el énfasis en construir un futuro posible.

Por ello es necesario identificar las tendencias de esta realidad tan cambiante estudiándolas, interpretándolas y evaluando el ambiente externo relevante, para permitir identificar las oportunidades y amenazas actuales y potenciales, para así reducir los riesgos e incertidumbres.

Se hace necesario hallar un nuevo concepto de estrategia que permita visualizar y aprovechar las ventajas competitivas relativas y elaborar, a partir de ellas, una dirección de la estrategia lo suficientemente plástica que favorezca el cambio y la innovación como práctica encarnada en la cultura organizacional.

En base a esta nueva conceptualización del presente y del futuro: incierto, atravesado por una realidad líquida⁹, inconsistente, caótico y turbulento, es necesario tomar conciencia de una nueva filosofía de conducción basada en la improvisación, la regeneración, la experimentación y el ritmo, de manera tal que se genere una estrategia emergente de características propias y sustancialmente diferentes de la concepción clásica: una estrategia incremental que externalice la lógica del futuro desde una prospectiva proactiva y estratégica.

Las instituciones educativas, en los tiempos en que les toca vivir, no han podido sustraerse de los numerosos y específicos cambios operados en los contextos regionales y locales. Se puede establecer que a nivel de los sistemas de educación, se han puesto de manifiesto las siguientes tendencias:

- Una expansión cuantitativa.
- Una diversificación de las estructuras tanto institucionales como programáticas.
- Una restricción financiera. (LauritoSeptiembre, 2002)

Al respecto, ya se ha señalado, la presencia de procesos simultáneos y contradictorios pero que todos ellos inciden en mayor o menor medida en la evolución de la educación y, por ende, deben ser considerados en toda planificación institucional.

Estas condiciones determinan que una institución educativa deba enfrentar la necesidad de establecer una modalidad de planificación institucional, que se adapte plásticamente a esta nueva realidad, sin olvidar su principal razón de ser, que es la de generar y transmitir el conocimiento.

Una institución, que haya optado por esta modalidad de planificación, debe tener en cuenta tres conceptos fundamentales, que acotan los objetivos: **el límite del caos, el límite del tiempo y el ritmo de la implementación**¹⁰.

⁹ Modernidad Líquida y Fragilidad Humana. Zygmunt Bauman. Revista Observaciones Filosóficas.

¹⁰ (LauritoSeptiembre, 2002)

El límite del caos puede definirse como una suerte de estado natural entre el orden y el caos, un compromiso entre las estructuras tradicionales y la sorpresa; en síntesis, un compromiso entre la certeza y lo imprevisible.

Una institución y sus estructuras deben ser lo suficientemente rígidas para poder articular el cambio, pero no tanto como para impedirlo. No deben asentarse en un equilibrio estable y cristalizado, pero tampoco debe ser excesivamente laxas y desarticuladas, sino permanecer en un estadio intermedio y flexible.

El límite del tiempo. El cambio exige, a la vez, pensar de manera simultánea los tres momentos del horizonte temporal, lo que implica un delicado equilibrio entre el pasado, el presente y el futuro, dado que permanecer anquilosados en el pasado implica depender excesivamente de él, pero también pensar sólo en el futuro lleva a dilapidar esfuerzos en pos de proyectos muchas veces utópicos.

Mantener el ritmo. El gran desafío consiste en estar consciente del pasado, con toda su carga de logros alcanzados, y del futuro, con todo su bagaje de expectativas, sin ceder a la tentación de inclinarse por uno o por otro.

Acometividad estratégica y turbulencia del entorno¹¹.

El entorno es cambiante; al igual que la evolución tecnológica, no es posible la existencia de un equilibrio estático y permanecer con un criterio de realidad en un paisaje en continua transformación, o mejor dicho en continua deformación; exige una plasticidad y capacidad adaptativa muy grande por parte de cualquier institución.

Por otro lado, las instituciones están integradas por multiplicidad de agentes en diálogo constante, los que combinados en el límite del caos y del tiempo forman sistemas adaptativos complejos, cuya complejidad está dada por la posibilidad o no de una conducta innovadora auto-organizada que derivase de ellos. (LauritoSeptiembre, 2002)

El límite entre una actitud demasiado estructurada y una conducta caótica hace que la institución tenga cierta inestabilidad, de allí la importancia de lograr que la Institución permanezca en equilibrio, ya que esta posición le permitirá visualizar un espectro más amplio de opciones estratégicas y lograr un sentido más definido de las más recomendables.

De esta manera, las instituciones deben así alcanzar determinadas reglas de conducta para acometer a ese futuro:

- La Institución debe tener capacidad y posibilidad de transformación,
- La Institución debe poseer estructuras flexibles y modificables para lograr adaptabilidad a los nuevos contextos y,
- La Institución debe desarrollar habilidades para improvisar y adaptarse.

Estos modos de afrontar el futuro son herramientas para acometer con estrategias innovadoras sondeando el futuro para abandonar el presente, con canales fluidos y participativos a la hora de pensar ese futuro. En este camino la institución deberá tomar de su pasado todo aquello que la hizo grande y recuperarlo en cuanto tenga algo que aportarle a ese futuro que se quiere transitar.

La puesta en marcha de una estrategia, en cada marco temporal, requiere:

- Imprimir un ritmo interno propio a la institución que, con disciplina y sincronización, acompañe los tiempos externos.
- Prestar atención a los detalles, no esconder los errores sino aprovecharlos como información anticipada y una excelente oportunidad de aprendizaje.

El tetraedro didáctico como propuesta para el abordaje áulico¹².

¹¹ (Ansoff, 1999)

¹² Tesina de grado. Licenciatura en Administración. Universidad Abierta Interamericana

El acto pedagógico. ¿Triada, rectángulo o tetraedro didáctico?

En cuanto al acto pedagógico que ocurre en la intimidad áulica, se lo puede esquematizar como una triada o como un circuito triangular conocido como “triada didáctica” cuyos vértices fundamentales son el alumno, el docente y los contenidos o los conocimientos.

Desde una concepción complementaria a la anterior, se puede pensar ahora ya en forma más agregada, en un circuito de cuatro componentes donde se lo piensa al acto pedagógico inmerso en una situación o problema que subsiste en la necesidad de realizarse ese acto pedagógico que le da razón de ser al acto en sí.

En un sentido más amplio del análisis, se puede conceptualizar al acto pedagógico más allá de la concepción bidimensional, y abordarla con una visión multidimensional y con la espacialidad que se merece, configurando un “tetraedro didáctico” como herramienta de invención situacional cuyos vértices están conformados por:

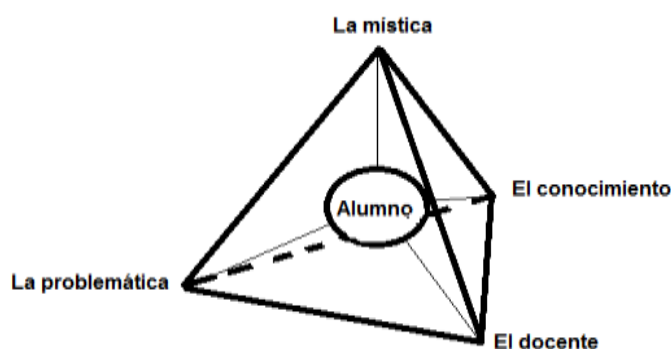
- el **docente**,
- los **contenidos** o el conocimiento en sí mismos,
- la situación o **problemática** que le da razón de ser al acto pedagógico, y
- “**La mística**” que se genera en el microcosmos áulico en el que se desarrolla la acción.

En este sentido, completando esta configuración espacial, equidistante de cada vértice, a modo de encuentro de las mediatrices que parten de cada elemento que compone ésta geometría, se concentra la figura del **alumno** como centro y sujeto fundamental del acto pedagógico.

Estos elementos que se comprometen en el acto pedagógico pueden determinar variadas configuraciones espaciales según la importancia o la distancia que se genere entre estos elementos que ocupan esos vértices, y precisamente de estas distancias resulta la calidad del acto pedagógico en cuestión.

Esto permite observar las distintas dimensiones de una misma realidad, según el punto de observación desde el cual uno lo aborde, es decir, podemos mirarlo desde la cara o faz que conforman:

- el docente-contenido-problemática hacia el alumno,
- el docente-mística-contenido hacia el alumno,
- el docente-problemática-contenido hacia el alumno, y
- el mística-problemática-contenido hacia el alumno, dimensión ésta última, tal vez la más difícil de abordar.



Se podría mencionar también, una nueva visión del acto pedagógico que comprende la pedagogía para la comprensión (metacognición) y acerca de “no solo conocer lo aprendido”, sino comprender para concretar con la comprensión, para esa realidad del conocimiento que se adaptan a la vida cotidiana, es decir acerca de aprehender aprendizajes significativos.

En la búsqueda entonces de una mística grupal dentro del espacio áulico como réplica del espacio social, una experiencia hacia el producir en conjunto y hacia la alteridad cultural y ciudadana, es la esperanza que descansa en la fortaleza grupal para generar las singularidades necesarias para el sujeto social que va construyendo su espacio, su discurso, sus asociaciones y su trama de conceptualizaciones para llevar su vida adelante enriquecida y fortalecida por la experiencia vincular, el pragmatismo resiliente de la perseverancia cotidiana y la mirada tutora y edificante del docente.

Conclusión

Es interesante hacer el ejercicio de pensar acerca de “que es lo que hay que lograr cuando se enseña algo”; en éste sentido una primera respuesta será seguramente “que los alumnos comprendan”; es decir “enseñar para la comprensión”, y esto es “el uso de los conocimientos en situaciones nuevas y diferentes de aquellas en la cual se aprendieron”; es decir, “pensar con el conocimiento”.

En éste sentido se hace imprescindible considerar al alumno como “el sujeto de aprendizaje” que ocupa indiscutiblemente el centro mismo de la geometría del “tetraedro didáctico”, determinado y atravesado por las mediatrices que se generan a partir de los vértices que configuran. Así el docente toma como centro al alumno con su problemática al momento de acometer los contenidos necesarios para su futuro, con la mística generada en la intimidad de la realidad áulica.

Se deben desarrollar talentos y capital humano para la innovación sostenida de procesos y servicios educativos. Hoy está prohibido no intentar porque se tiene miedo al fracaso. Hoy está prohibido no re-inventar en cada situación, en plazos cada vez más cortos ya que la comunidad es dinámica en su integridad.

En conclusión, el dispositivo universitario dentro de este mundo de la modernidad líquida (Bauman, Modernidad Líquida, 2012), debe optar por el valor intransferible del conocimiento y el capital humano intelectual; Pero dicho conocimiento y capital, solo podrá mantenerse mediante la innovación sostenida de las áreas, estructuras y funciones que sostienen organización universitaria, en un proceso de invención situacional. Hoy no podemos hablar de cambios, ni de ventajas competitivas sustentables en el tiempo; De dicha situación pueden aparecer muchas ventajas incluyendo otras que no han sido imaginadas.

La innovación no es un fenómeno dado al azar, sino un proceso continuado y apoyado por todos los miembros de la organización y por las políticas de gobierno. Un ecosistema con procesos que una vez compartida por todos será un escudo contra las intenciones ajenas de arrebatarse el posicionamiento en la comunidad.

Llegado a este punto, se hace necesario mencionar que no se puede analizar el quehacer docente sin tener en cuenta las características institucionales donde se desempeña la tarea; puesto que la institución influye directamente en el modo de entender, desarrollar y afrontar la práctica, la relación entre colegas y la relación con los alumnos.

Rechazando la afirmación de que la innovación sumerge al docente en una búsqueda incesante de la actualización y que ello no genera las alternativas experimentales inéditas; y más aún que la conceptualización de innovación se circunscribe exclusivamente a en la esfera temporal del mercado; se adopta esta herramienta como complemento a la instalación de la idea de la invención situacional en la realidad áulica, hacia la creación de singularidades en el sujeto de la educación para poder transitar su vida.

Desde esta tesis se señala que ambos conceptos no son excluyentes y que ambas herramientas buscan construir un sujeto singular, crítico de su tiempo, capaz de analizar las fragmentaciones del mundo actual para ensamblarlos y abroquelarlos a la realidad que lo atraviesa.

Puesto esto en perspectiva, la actividad docente debería accionar como una usina motivadora y generadora de expectativas superadoras para el mediano y largo plazo y dejar la coyuntura de lado. Bajo un nuevo paradigma que conlleve un espíritu de innovación genuina como modo de afrontar la práctica docente y la gestión institucional, sería necesaria la figura de un docente o un mentor para organizar, transmitir, guiar y filtrar la información, es decir, cumplir un rol protagonista y activo en la “gestión del conocimiento”.

Este es un camino a recorrer, el de generar los sueños que debieran ser el faro de luz para atravesar estas situaciones actuales de desintegración, desprotección e incomunicación familiar que configuran nuestra coyuntura social y que sin duda afectan a las comunidades educativas.

En tanto desde la práctica docente no se genere la MÍSTICA necesaria para que todo grupo humano sienta los proyectos como propios, esa maravillosa mística que hace que grupos de

personas ordinarias realicen cosas extraordinarias enmarcadas por un círculo virtuoso; en tanto no se logre esa mística, se seguirá dando vueltas en un pobre círculo vicioso.

En éste sentido, hoy se adolece de esa VISIÓN superadora y de largo plazo que permita pensar estratégicamente hacia donde se quiere y se debe ir como sociedad organizada.

Si no hay VISIÓN, no se sabe que se quiere ser y si no se sabe qué ser, entonces no se elabora una ESTRATEGÍA para llegar a alguna parte, entonces no se sabe bien cuál es la MISIÓN de la Universidad en este contexto por lo cual, tampoco hay un planteo TÁCTICO, y si en alguna experiencia aislada se lo puede encontrar, el resultado es anacrónico dado que todo cuanto se realiza desde ésta práctica docente tradicional es meramente coyuntural. En este sentido, la crítica es en principio a una práctica docente y una practica de gestión de las instituciones educativas superiores replicantes de los modelos estáticos y carentes de la versatilidad y la dinámica necesarias para afrontar el cambio de los tiempos.

Bibliografía

Aguerrondo, I. (1998). *Educación de Mejor Calidad con menores costos*. Recuperado el 2012, de PREAL: [Http:// www.preal.cl](http://www.preal.cl).

Aguerrondo, I. (1992). *La innovación educativa en America Latina. Balance de cuatro decadas. Perspectivas. vol. XXII n° 3* , 381-394.

Ansoff, I. (1999). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Adison Wesley Longman- Pearson.

Arias, W. R. (2011). *La Innovación Educativa, instrumento de desarrollo* . Recuperado el 2012, de http://www.uaa.mx/direcciones/dgdp/defaa/descargas/innovacion_educativa_octubre.pdf

Bauman, Z. (2012). *Modernidad Líquida*. Buenos Aires: Fondo de cultura económica.

Belohlavek, P. (1992). *Arqueología del futuro. El pensamiento estratégico*. CABA: Sigma.

Castro, J. (s.f.). *Agenda Estratégica*. Recuperado el 2012, de *Dos visiones opuestas acerca de la globalización*.: <http://www.agendaestrategica.com.ar/EstrategiaDetalles.asp?IdMaterial=301>

Doval, L. (Septiembre de 2007). *Educación tecnológica - tecnología educativa...El orden de los factores altera el producto*. Recuperado el 2012, de Educación tecnológica: <http://tecnologiaunounidad3.blogspot.com.ar/2007/09/texto-3.html>

Drucker, P. (2008). *La disciplina de la innovación*. Ricardo Villafaña Figueroa. Innovación empresarial.

Druker, P. (1989). *Las Nuevas Realidades*. Buenos Aires: Sudamericana.

Duschatzky, S. y. (2008). *Chicos en banda. Los caminos de la subjetividad en el declive de las instituciones*. Buenos Aires: Paidós.

Fernandez, J. E. (2011). *Tras la innovación genuina*. Recuperado el 2012, de Degerencia.com: <http://www.degerencia.com/articulo/tras-la-innovacion-genuina>

Laurito, P. G. (Septiembre de 2002). *La autoevaluación como base para la planificación estratégica de una institución de educación superior. Universidad del Salvador* . Buenos Aires Argentina, Argentina: Universidad del Salvador.

Llano, A. (2003). *Inspirar la innovación*. *Revista de Antiguos Alumnos* , 12- 24.

Osses, M. G. (2008). *Pensamiento Imaginativo*. Recuperado el 2012, de Difundiendo la creatividad e innovación para la gestión de organizaciones y Pymes: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1160634/Como-innovar-hoy-dia-con-estos-3-simples-pasos.html>

Polío, W. A. (2010). *La gestión de la innovación como herramienta para la competitividad*. Recuperado el 2010, de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos34/innovacion-y-competitividad/innovacion-y-competitividad.shtml>

Sepúlveda, S. d. (2010). *Emprendedores en el aula. Guía para la Formación en Valores y Habilidades Sociales de Docentes y Jóvenes Emprendedores*. Santiago de Chile: Fundación para la Educación, el Desarrollo y la Cultura Regional, FUNDAR Región.

Souto, Marta. (1997). *La clase escolar: una mirada desde la didáctica de lo grupal*. En Varios, *Corrientes didácticas contemporáneas* (págs. 117-156). Buenos Aires: Paidós.

Valdés, L. (2004). *Innovación, El Arte De Inventar El Futuro*. Norma.

Volker, R (Septiembre 2012) *Instituciones educativas con trayectos escolares en contextos de vulnerabilidad educativa. Tesis de grado*. CABA, Argentina: Universidad Abierta Interamericana.
