



Revista de Estilos de Aprendizaje / Journal of Learning Styles

ISSN: 1988-8996 / ISSN: 2332-8533

## El Aprendizaje Organizacional como factor de cambio en la Administración Educativa

**Ruth Alejandra Peña Prado**

Universidad LUX, México

ruthpp1@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2481-1951>

Recibido: 14 de enero de 2020 / Aceptado: 17 de marzo de 2020

### Resumen

El objetivo de esta investigación es identificar los modelos de mejora administrativa de las instituciones educativas basadas en las tendencias que dicta la educación superior en el mundo. El estudio se realizó en una institución de educación superior situada en Monterrey, México, en donde participaron más de doscientos miembros de la comunidad educativa. Se detecta a la innovación del aprendizaje organizacional como factor disruptivo y de cambio para la mejora continua de las instituciones educativas. La innovación en la administración académica es factible si se construye una cultura organizacional con disposición de transformación y versatilidad, con el fin de alcanzar las tendencias dictadas por las exigencias de la globalización. Tanto los estudiantes como los docentes y administrativos de dicha instancia académica, concuerdan en que las universidades son las responsables de mantenerse actualizadas por medio de asesores, capacitaciones y educación continua; implementando innovación, tecnología y tendencias pedagógicas mundiales, para así lograr ofrecer calidad educativa.

**Palabras clave:** Innovación; Cambio educativo; Aprendizaje organizacional; Tecnología; Metodología educativa

### (en) Innovation and Organizational Learning as a factor of change in the Educational Administration

#### Abstract

The objective of this article is to identify the administrative models of educational improvement based on trends dictated by institutions of higher learning in the world. The study was conducted at a higher education institution located in Monterrey, Mexico, where more than two hundred members of the academic community participated. The innovation of organizational learning has been discovered to be a disruptive and change factor for the continuous improvement of educational institutions. Innovation in academic administration is feasible in an organizational culture, built with a willingness to transform, change in order to achieve the trends goals dictated by the movement towards globalization. Students, teachers and managers from the university administration, agree that the academic institutions are responsible for keeping up to date on organizational trends through advisors,

training and continuing education; implementing innovation, technology and global pedagogical tendencies, in order to offer educational quality.

**Keywords:** Innovation; Educational transformation; Organizational learning; Technology, Educational methodology

**Sumario.** 1. Introducción. 2. Marco Teórico. 2.1. Aprendizaje organizacional: fenómeno en las instituciones educativas de la actualidad. 2.2. La innovación organizacional como reformador de paradigmas. 2.3. La cultura de la innovación como factor de cambio en las instituciones educativas. 3. Marco Empírico. 3.1. Planteamiento. 3.2. Objetivo. 3.3. Delimitación del estudio. 3.4. Criterios de participación. 4. Resultados. 4.1. Metodología. 4.2. Innovación. 4.3. Administración. 4.4. Capacitación. 5. Conclusiones. Referencias.

## 1. Introducción

Las instituciones educativas en México y en el mundo, están atravesando por un tiempo de cambio, renovación y evolución constante. Es por eso que en este capítulo se abordarán temas tales como el contexto educativo en México y Latinoamérica, en donde se presente la globalización educativa y las sociedades del conocimiento, así como el aprendizaje y la innovación organizacional; las tendencias en México y sus factores de cambio.

Las tendencias pedagógicas internacionales han evolucionado y transformado de sistemas centralistas a enfoques disruptivos. La inclinación hacia el desarrollo autónomo y la empatía con el entorno, ha reformado paradigmas y creado patrones que han revolucionado a las instituciones académicas en los últimos años. Dichos patrones se han convertido en modelos que promueven el desarrollo holístico, el aprendizaje metacognitivo y el sentido humano, social y ambiental.

No obstante, la educación superior en México y Latinoamérica permanece en estado de incierto y expectativa. La globalización y la denominada Sociedad del Conocimiento, ha hecho que dichos países replanteen el sistema educativo centralizado y enfrenen los nuevos desafíos que la sociedad demanda. Las universidades afrontan retos que el mismo gobierno les impide formalizar (Sánchez y Navarro, 2010). Así mismo, el uso y actualización de las tecnologías de la información y comunicación, ha permitido que las instituciones educativas descentralizadas, recurran a modelos propios de innovación. Esto ha posibilitado, que tanto sus educandos como la sociedad de su contexto, se vean beneficiados por los múltiples privilegios que la innovación les brinda.

## 2. Marco Teórico

### 2.1. Aprendizaje organizacional: fenómeno en las instituciones educativas de la actualidad

El aprendizaje organizacional es un fenómeno dado que en las últimas décadas, se ha convertido en área de investigación pedagógica; se practican y desarrollan tanto modelos como disciplinas en donde las instituciones interpretan e integran la información. (Castañeda y Pérez-Acosta, 2005). Según Enríquez (2007), el aprendizaje es el futuro de toda organización, en donde la renovación constante y el cambio son vitales para la permanencia de la misma. Enríquez (2007), se basa en la teoría del autor Antonello (2005), ya que afirma que tanto las organizaciones e instituciones públicas o privadas, afrontarán los desafíos resultantes de la globalización, por medio de sus trabajadores; los cuales laborarán de manera individual y colectiva, siempre y cuando exista una cultura del aprendizaje.

En la actualidad, es responsabilidad de las instituciones adaptarse a los cambios; para así poder ser competitivas con su entorno. Esto se puede lograr por medio de la creación o mejora de propuesta de valor que ofrezca la institución; la renovación de capacidades, así como el impacto económico, social y ambiental. El aprendizaje organizacional de las instituciones, necesita desarrollar la capacidad de transformar el conocimiento y adaptarse a cambios que genere su entorno, permitiendo así una ventaja competitiva (Henríquez, Vallaes y Garzón, 2018).

Según Ospina, Burgos y Madera (2017), las instituciones educativas continuamente pasan por procesos administrativos evaluados por parte de la burocracia educativa de cada país, por lo que es

decisión de cada gerencia educativa estar o no actualizándose constantemente en cambios organizacionales, tal como lo dictan las organizaciones dinámicas de la actualidad. En países en progreso, como México, dichos requerimientos locales o nacionales, generan la modernización de las instituciones hacia la reformación de una cultura internacional; vinculado con su identidad y permitiendo la apertura a la innovación. Todas las universidades, sobre todo las de reciente creación, requieren de cambios permanentes, de modo que el contexto educativo avale su viabilidad, crecimiento y supervivencia; invariablemente buscando la efectividad de recursos económicos y humanos, así como el rendimiento redituable de la misma. Según Corral, Sandoval y Ferreyra (2017), las instituciones deben de contemplar la responsabilidad social en su organización, ya que facilitará la integración de la satisfacción e interés por parte de los grupos internos o externos, la obtención de la rentabilidad, así como la difusión de un impacto social.

La tecnología, el flujo de información la innovación, han hecho que cada vez más, las instituciones tiendan a recurrir al aprendizaje organizacional, para así, poder ser competitivos en el mercado (Alcover y Gil, 2002). El aprendizaje organizacional se basa en que la institución cuente con un equipo que cuente con las siguientes características: visión grupal, pensamiento analítico y sistémico, colaboración, dominio tanto personal como en equipo. Cumpliendo con dichas características, la cultura del aprendizaje va a efectuarse, formarse y transferirse (Castañeda y Fernández, 2007).

Núñez (2004), indica que para llegar a alcanzar el aprendizaje organizacional en una institución, es indispensable tener acceso a la información y la apertura a la comunicación efectiva entre el personal; para así poder transformar el conocimiento. Dicho conocimiento, evoluciona, vinculándose con los procesos administrativos, y así es como se logra una efectiva gestión del conocimiento (Piloto, 2008). Una vez gestionando el conocimiento, los procesos organizacionales se concentran de una manera evidente en la institución, en donde todos los involucrados en los mismos crean un ambiente de aprendizaje y mejora continua (Caraballo, Mesa y Herrera, 2009). Soto y Barrios (2006) establecen que para obtener una gestión del conocimiento y un aprendizaje organizacional integral, la organización debe de emplear una cultura de enseñanza, reconocer y multiplicar a líderes en la institución, integrar valor en las tareas y emplear toma de decisiones.

## **2.2. La innovación organizacional como reformador de paradigmas**

El siglo XXI ha venido a revolucionar la pedagogía y su administración, ya que son cada vez más las instituciones que están renovando modelos y reformando paradigmas. Las demandas de la sociedad actual exigen cambios significativos e incluso radicales, ya que son necesarias para poder adaptarse al contexto de cada sociedad y para el desarrollo personal (Castellanos, Fúquene y Ramírez, 2011).

Las tendencias cognitivas actuales se diversifican en distintas áreas: el uso de las TIC (Tecnologías de la información y la comunicación), la experiencia académica en el extranjero, el multilingüismo, el autoaprendizaje, el emprendimiento, la innovación y el sentido comunitario.

Investigaciones concuerdan en que uno de los elementos clave para el éxito de la implementación de las TIC en las universidades, es la adaptación de los docentes en las mismas; en donde muestren interés al cambio y a la actualización de herramientas que la globalización demanda. Sin embargo, la realidad es que existe una gran resistencia al cambio y a la adaptación de nuevas tecnologías por parte de los docentes, obstaculizando así, el proceso de reformación por parte de las instituciones educativas de educación superior (Jálabe, Silva, Villarreal, Suarez y Villamizar, 2018).

La innovación es una responsabilidad que las instituciones educativas deben de ejercer, tanto académica como administrativamente. Los estudiantes de los centros académicos tienen el derecho de estudiar en universidades de calidad, pero sobre todo, en instituciones que cumplan con las tendencias mundiales y con la mejora continua que el contexto político, económico y social les permita.

## **2.3. La cultura de la innovación como factor de cambio en las instituciones educativas**

Tanto la globalización como la denominada Sociedad de la Información, han fortalecido a la formación y a la evolución de la Sociedad del Conocimiento. Con dicha sociedad, los centros educativos tienen acceso a más información de las tendencias de mejora pedagógica y cognitiva, dando pauta al desarrollo de innovaciones y renovaciones significativas tanto en la administración

como en la planeación, el currículo y los programas escolares (Ruiz, Martínez y Valladares, 2010). La cultura de la innovación no se da por sí sola, es un esfuerzo complejo realizado por diversos actores de la educación; instituciones académicas y sus academias, la administración universitaria, organismos externos, profesionistas, profesionales, docentes, estudiantes, padres de familia y la misma sociedad. (Kit, Scasso, España, y Morduchowicz, 2012).

Según Díaz-Barriga (2012), la innovación es imprescindible en las instituciones, para así poder lograr un cambio representativo en las disfunciones que existen en la sociedad. La autora manifiesta que para alcanzar una reformación y crear visiones holísticas con enfoques sociales, ambientales, políticas, es decir, proyectando continuamente en coadyuvar a la humanidad. No obstante, el mismo desarrollo político, económico, social y ambiental, comienza por la doctrina escolar; la innovación educativa es la plataforma del cambio.

El contexto educativo actual está atravesando momentos de cambios organizacionales en temas administrativos, de innovación y reformulación de paradigmas. Tanto México, como sus instituciones educativas, tienen el firme compromiso de reestructurar la educación conforme a las tendencias globales, dando pauta al cambio y al progreso económico e intelectual de sus habitantes. Las universidades son las encargadas de crear una cultura de aprendizaje organizacional, en donde sus directivos y administrativos logren adaptar la innovación por medio de las Tecnologías de la Información y Comunicación y el acceso a las tendencias pedagógicas actuales. Por lo que surge el siguiente planteamiento: ¿Cómo cambiar hacia enfoques de organización educativa que incidan en la mejora de sus instituciones?

### **3. Marco Empírico**

#### **3.1. Planteamiento**

De lo anterior se puede cuestionar la necesidad inherente de proyectos académicos y de aportes institucionales que enriquezcan al país; orientadas a la atención de las necesidades de mercado, y a las necesidades sociales del contexto donde se desarrolle. Por lo tanto se plantea: ¿Cómo cambiar hacia enfoques de organización educativa que incidan en la mejora de sus instituciones?

La innovación y creación de proyectos deben considerar las circunstancias socioculturales, los avances científicos de las diversas disciplinas, las reflexiones filosóficas, organizacionales y pedagógicas, donde destaque el desarrollo de las potencialidades para el crecimiento personal y social del individuo, y en donde permita una formación integral con una visión amplia de la realidad, del mundo y de la cultura. De este modo, ¿Cómo es que las instituciones educativas en México lograrán implementar innovación en su administración y adaptar las tendencias educativas mundiales?

#### **3.2. Objetivo**

Esta investigación tiene por objetivo conocer la percepción que la comunidad educativa tiene sobre los modelos de enseñanza-aprendizaje, la inclusión de tecnologías pedagógicas, así como la administración y capacitación educativa.

Se pretende:

- Conocer modelos administrativos escolares y/o técnicas de enseñanza implementadas por la administración de la institución educativa; que hagan del mismo, un centro innovador, en tendencia y en desarrollo.

Dicho objetivo se desprende en tres específicos:

- Conocer las razones por las cuales la institución educativa tiene dificultades en implementar modelos y técnicas innovadoras.
- Determinar los modelos para que el centro educativo ejecute y lleve a cabo las tendencias formativas y organizacionales que dicta la educación en el mundo.
- Identificar las causas del rezago innovador dentro de la administración educativa, así como aportar planteamientos para su mejora.

### 3.3. Delimitación del estudio

El siguiente estudio se realizó en una institución de educación superior situada en el centro de la ciudad de Monterrey, México; siendo participantes los directivos, administrativos, docentes, estudiantes y egresados. El objeto de estudio se realizó con un diseño horizontal, de modo que pueda ser replicable en instituciones con características contextuales similares.

Las limitaciones del estudio son las siguientes: la apertura y la disposición de tiempo de los entrevistados, la confiabilidad y fidelidad de los resultados, así como la empatía de los actores con la colaboración en la investigación.

La innovación y los crecientes avances tecnológicos, hacen que las instituciones educativas recurran a la revisión y actualización permanente de las tendencias cognitivas y administrativas actuales, no únicamente para planear el presente, sino para proyectar estrategias en un mediano plazo. Los planteamientos que se hacen en esta investigación, son necesarias para identificar si la administración de la institución educativa, implementa innovación tanto en su administración, o bien, conocer las dificultades que la institución tiene para llevarla a cabo. Conocer dicho criterio, es relevante para la identificación de problemáticas que surgen en las instituciones en crecimiento, y para plantear propuestas de mejora.

### 3.4. Criterios de participación

Los participantes que estuvieron involucrados en dicha investigación se clasifican en cinco categorías de integrantes que componen la comunidad educativa; directivos, administrativos, docentes, estudiantes y egresados.

Dichos participantes fueron elegidos debido a que han participado activamente en la contribución de la educación desde diferentes perspectivas:

- Los directivos planean y dirigen la educación de la institución, son quienes están vinculados con asesores tanto académicos como administrativos, para la obtención de guías, normas y pautas que dicta la educación actual en el mundo.
- Los administrativos fueron seleccionados ya que son ellos quienes conducen la institución bajo las instrucciones de los directivos, son quienes guían a los docentes, brindándoles capacitaciones continuas en modelos educativos. Asimismo, son quienes administran tanto la vida administrativa como la académica de los estudiantes.
- Los docentes fueron elegidos debido a que están en constante contacto con los estudiantes. Son quienes dictan las horas de estudio presenciales y virtuales y son quienes brindan el servicio educativo a los educandos.
- Los estudiantes activos, ya que son los principales actores en una institución educativa; siendo las personas que reciben el beneficio de la enseñanza.
- Se pidió la participación de los egresados ya que ellos fueron una parte importante de la institución educativa, en donde la percepción de calidad de graduado pudiera llegar a ser distinta a la de un estudiante activo.

Tabla 1.  
*Participantes.*

Clasificación	No. de participantes	Sexo	Antigüedad en la institución
Directivos	7	H- 1 M- 6	Al menos un tetramestre
Administrativos	14	H- 2 M- 12	Al menos un tetramestre
Docentes	48	H- 22 M- 26	Al menos un tetramestre
Estudiantes	123	H- 61 M- 62	De segundo tetramestre en adelante

Egresados	10	H- 5 M- 5	Menos de un año de haber concluido sus estudios
-----------	----	--------------	---

Los criterios de antigüedad se establecieron debido a que de esta manera la curva de aprendizaje ya se dio; y tanto los directivos, administrativos, docentes y estudiantes ya lograron conocer la administración y el modelo académico. En el caso de los egresados, se consideró que los que egresaron hace más de un año pertenecieron a una administración distinta y un modelo educativo diferente, por lo que no fueron contemplados a dicho estudio.

Tabla 2.  
*Descripción de participantes en claves.*

Claves	Descripción de Participantes
EAF1	Entrevista Administrativo Femenino 1
EDLM1	Entrevista Docente Licenciatura Masculino 1
EDLF1	Entrevista Docente Licenciatura Femenino 1
EDLF2	Entrevista Docente Licenciatura Femenino 2
EDLF3	Entrevista Docente Licenciatura Femenino 3
EDPM1	Entrevista Docente Preparatoria Masculino 1
EALF1	Entrevista Alumno Licenciatura Femenino 1
EALF2	Entrevista Alumno Licenciatura Femenino 2
EALF3	Entrevista Alumno Licenciatura Femenino 3

Para la creación de los instrumentos, se determinó cuestionarse lo siguiente:

- Identificar el conocimiento de los participantes sobre la innovación educativa en México y en el mundo.
- Identificar áreas de oportunidad en la implementación de modelos educativos innovadores tanto en el área administrativa como en la académica de una institución educativa.
- Determinar instrumentos y/o métodos que pueda llevar a cabo una institución escolar para la implementación de modelos educativos de tendencia mundial.

Los instrumentos de evaluación se comprendieron de la siguiente manera:

- Se diseñó una encuesta con 20 reactivos distribuidos en cuatro temas: innovación, metodología, administración y capacitación. Los 20 reactivos se distribuyeron en cinco preguntas por tema.
- La entrevista se conformó de 10 preguntas abiertas basadas en los cuatro temas antes mencionados. Se distribuyó de la siguiente manera: 3 preguntas en los temas de innovación y metodología, y 2 preguntas para los temas de administración y capacitación.
- La técnica de observación se realizó en visitas áulicas, en donde se diseñó una rúbrica de evaluación basada en 15 criterios. Los criterios fueron distribuidos de la siguiente forma: 5 criterios en los temas de innovación, 6 criterios en temas de metodología y 2 criterios en temas de administración y capacitación.

La dosificación de participantes por instrumentos de evaluación se determinó de la siguiente manera:

Tabla 3.

*Dosificación de instrumentos.*

Entrevista		Encuesta		Observación	
Categoría	Cantidad	Categoría	Cantidad	Categoría	Cantidad
Directivos	2	Directivos	7	Visitas Áulicas	
Administrativos	4	Administrativos	14	Bachillerato	2
Docentes	15	Docentes	48	Licenciatura	12
Estudiantes	24	Estudiantes	123	Maestría	1
Egresados	10	Egresados	10		
Total	55	Total	202	Gran Total	272

#### 4. Resultados

La investigación que se presenta a continuación tiene por objetivo: Conocer métodos, modelos o técnicas implementadas por la administración de una institución educativa, que hagan de la misma, un centro innovador, en tendencia y en desarrollo. El siguiente capítulo expone el análisis de resultados de la aplicación de las herramientas de investigación: entrevistas, encuestas y observación, éstas últimas realizadas por medio de visitas áulicas. De este modo, se presentan hallazgos fundamentados con el marco teórico previamente presentado, en donde coinciden o contrastan con los mismos. En la investigación se localizaron y desarrollaron ocho hallazgos, divididos en los cuatro temas centrales de dicho estudio: metodología, innovación, administración y capacitación.

#### 4.1. Metodología

##### **Constructivismo: método innovador desconocido**

La metodología de enseñanza-aprendizaje denominada “Constructivismo” es el método que la institución educativa en la cual se llevó a cabo la investigación, ha implementado en su modelo educativo desde hace más de cinco años. EL 67% de la población educativa afirma conocer el modelo de enseñanza-aprendizaje de tipo constructivista, sin embargo, el 61% de los estudiantes de preparatoria manifiestan no conocer la metodología, así como el 80% de los egresados del mismo nivel educativo coinciden en dicha aseveración. Asimismo, gran parte de los estudiantes y egresados de nivel licenciatura, afirman no conocer el constructivismo. Dichos participantes en el estudio alegan lo siguiente:

“No conozco el modelo, pero tengo la idea de qué es; basado en problemas, competencias, casos entre otros” (EALF2) ; “Para mí el modelo constructivista es que el estudiante construya su propio conocimiento” (EALF1).

En las visitas áulicas no se percibe una cultura ni ambiente de enseñanza-aprendizaje, la clase es 100% conductista, el maestro intenta pero no se esfuerza por crear un ambiente constructivo y de diálogo.

La gran mayoría de los administrativos, directivos y docentes manifiestan conocer el modelo constructivista, por lo que se infiere que el modelo educativo si se conoce, pero no se lleva a cabo ni se desarrolla en el aula, de acuerdo con las observaciones realizadas y los comentarios de los alumnos.

##### **El “Método Interactivo” es considerado el mejor aprendizaje significativo en proceso de enseñanza-aprendizaje**

De igual manera que en el hallazgo anterior, en donde no se lleva a cabo la metodología constructivista, los participantes alegan que el mejor método para desarrollar el conocimiento se

realiza mediante la comunicación; la deliberación y la libertad de expresión. El 48% de la población total participante en el estudio, considera que el mejor método para el aprendizaje significativo es el método interactivo, en donde la participación del estudiante y del maestro se expresa mediante la discusión, el diálogo y el debate. De dicho porcentaje, el 52% de los estudiantes lo ratifican, en donde la mayoría de los estudiantes pertenecen al nivel educativo de licenciatura y preparatoria. Entre las opiniones de los docentes, se declara lo siguiente:

“...el bienestar puede ser imprescindible para la expresión de ideas y la comunicación, el ambiente cooperativo, la ausencia de temor y de amenaza, la presencia del humor, entre otros. Es compatible con cierta ansiedad o nerviosismo. El aburrimiento se puede localizar en una transmisión que no conecta con el destinatario, porque la persona puede estar pasiva... Si algo caracteriza lo creativo es el rol del docente en hacer reflexionar. Puede tratarse de un ingenio, diseño, proyecto, relato, síntesis, escenificación o simplemente la argumentación de un debate” (EDLM1).

En las visitas áulicas hubo más diálogo e interacción entre estudiantes y docente que presentación de contenido; lo cual hace de la clase un círculo de debate o mesa redonda en una de las visitas que realizó en una lección de nivel maestría. Existe congruencia entre lo que la muestra de participantes en la investigación expresan, con lo que comentan y con lo que se vive en el interior del aula.

#### **4.2. Innovación**

##### **Prioridad y carencia en el uso de tecnología**

Existe coherencia entre el primer hallazgo y el que se presenta a continuación, ya que en el primero se detectó que a nivel licenciatura no se lleva a cabo un método constructivista o técnicas de enseñanza-aprendizaje en donde se desarrolle el pensamiento crítico, y en esta parte del estudio se muestra que los docentes en efecto, no hacen uso de la tecnología de la información. El 0% de los directivos y el 2% de los docentes indicaron que el uso de la tecnología computacional es prioridad o parte de la innovación educativa, mientras el 71% de ambos grupos de participantes declara que para ellos la innovación educativa es hacer uso de metodologías que se enfoquen en el desempeño de los estudiantes. Sin embargo, dos docentes mencionan lo siguiente:

“Las innovaciones más fáciles de conseguir son las que afectan a las metodologías que más se utilizan, ya que no requieren que se cambie el planteamiento de las asignaturas, sobre este tipo de innovaciones es fácil realizar políticas educativas... Las innovaciones sobre las metodologías poco utilizadas pero conocidas, requieren unas herramientas tecnológicas concretas; por tanto hay que formar al profesorado en dichas habilidades” (EDLM1).

El 53% de los maestros visitados y evaluados por medio de la observación, no hacen uso de las tecnologías de la información y la comunicación, a diferencia del 30% de los maestros evaluados que si hacen uso de las TIC; en donde resultan ser los docentes mejor evaluados, donde la participación y el dinamismo del estudiante es evidente. En los resultados que se observan, se percibe la ausencia de interés por parte de los directivos y docentes en implementar tecnología dentro del aula, o bien, hacer uso de dispositivos que permitan una clase más dinámica e innovadora; y en donde los mismos estudiantes piden hacer su uso adecuado.

#### **4.3. Administración**

##### **Deficiencias en la calidad del servicio**

El sector administrativo es de suma importancia en una institución educativa, ya que en el mismo se llevan a cabo procesos significativos, tales como la calidad en el servicio, la cobranza, pagos y selección del personal, presupuestos e inversiones, incorporar a prospectos, por mencionar algunos. Casi en su totalidad, la población participante en el estudio, considera que la administración de las universidades en México tiene un deficiente servicio educativo, a diferencia de los estudiantes de preparatoria, quienes 7 de cada 10 estudiantes consideran que la administración de las instituciones educativas en México es eficiente. Los integrantes del estudio señalan lo siguiente:



“Todo aquel proceso que ayude a mejorar en tiempo y calidad sus procesos administrativos, beneficiará el contacto con el alumno” (EDPM1).

En la rúbrica de observación de la visita áulica realizada a un grupo de nivel preparatoria, se encontró que se refleja altamente conocer la metodología constructivista y la misión de la institución. Se hace uso de los recursos de infraestructura de la institución”. De los 15 docentes evaluados por medio de la observación, los 3 maestros pertenecientes al nivel de preparatoria fueron los mejores evaluados, por lo que se deduce que los estudiantes de preparatoria están siendo bien atendidos por la administración de la institución, puesto que en los tres tipos de evaluaciones, los estudiantes de preparatoria muestran estar conformes y satisfechos con el servicio educativo que les provee la institución educativa.

### **Los asesores como primordiales en el sistema administrativo**

Como se ha mencionado previamente, la percepción de los participantes en la investigación ante el servicio educativo en México es deficiente, por lo que se consultó sobre la apreciación ante la prioridad de inversión en una institución educativa: asesores académicos, administrativos o acreditaciones. El 38% de los docentes manifiestan que las instituciones educativas en México deben invertir en asesores académicos, en donde predomina la opinión de los maestros de nivel licenciatura y preparatoria. En contraste a esta preferencia, el 41% de los estudiantes de licenciatura y el 42% de los estudiantes de preparatoria, consideran que las instancias educativas en México deben invertir en asesores administrativos, es decir, en consultoría para los departamentos de finanzas, calidad, recursos humanos, entre otras áreas administrativas de un centro escolar. Los participantes mencionaron lo siguiente:

“Se reconoce una institución por aquella que tiene bien implementados sus principales pilares, académico, economía, promoción, dirección administrativa, si cada uno de estos se manejan con mejora continua además de desarrollo de ideas y comunicación constante la institución va de forma ascendente en todas sus áreas y por lo tanto un impacto positivo dentro del ámbito de la educación” (EDLF2).

A pesar de que los administrativos y docentes tuvieran un peso importante en la elección de asesores académicos como prioridad en inversión, en las visitas áulicas se identificó lo siguiente: El maestro no lleva a cabo una clase constructivista. A pesar de que demuestra conocer del tema, necesita más capacitación por parte de la administración de la institución. Esta afirmación pertenece al 50% de los docentes que no reflejan conocer los estatutos de la institución en donde laboran, así como el desconocimiento de su misión, visión y modelo educativo; lo cual representa un aviso importante hacia la administración de la institución educativa en temas de capacitación al personal docente en temas de gestión y reglamentación de la institución.

## **4.4. Capacitación**

### **Formas de capacitación de personal docente y administrativo**

Retomando el hallazgo anterior, en donde maestros y estudiantes demandan asesores académicos como administrativos, el 63% de la comunidad educativa participante en dicho estudio, expone que el medio más relevante para una capacitación de personal docente y administrativa se realiza por medio de talleres, cursos y/o diplomados. Siendo la opción común por parte de todos los grupos organizacionales participantes, el medio de capacitación sugerido supera el 65% de elección por parte de los docentes, administrativos y directivos de la institución selecta para la investigación. Entre las menciones que realizaron los participantes, destacaron las siguientes:

“Considero que primero se debe involucrar al personal administrativo y docente en capacitaciones que les permita entender y comprender las diferentes metodologías educativas y administrativas, para que ellos puedan implementar con los usuarios (estudiantes). Debe ser en todas la áreas” (EDLF3) ; “Invirtiendo, para poder investigar cuáles son las metodología de vanguardia, poder asesorarse y así mismo capacitar a sus docentes. Lo mismo se puede implementar en la parte administrativa. Las dos áreas son hermanas, porque una depende de otra” (EDPM1).

Dadas las respuestas de los cinco grupos participantes, tanto abiertas como cerradas, se entiende que las capacitaciones ofrecidas por la universidad al personal administrativo y docente deben ser mediante educación continua, pero no separando a un personal del otro, ya que ambos grupos están enfocados en el mismo camino; orientar, servir, guiar y educar al estudiante.

### **La capacitación administrativa como inversión permanente**

La capacitación tanto administrativa como docente se debe llevar a cabo en ambientes constructivos, positivos y fructíferos, ya sea por medio de preparación interna como externa. El 50% de los administrativos y el 57% de los directivos consideran que las instancias educativas deben invertir en capacitaciones administrativas por medio de asesores que brinden capacitación continua, así como posgrados, mientras que el 39% de los docentes de licenciatura manifiestan que la inversión debiera ser en educación continua externa.

Entre los motivos se comenta lo siguiente: “Por medio del *coaching* empresarial es como se puede acompañar, orientar y entrenar a una organización; también podría ser mediante asesores administrativos externos” (EAF1) ; “Con la ayuda de expertos externos que capaciten a la institución completa” (EDLF1);

Por lo que comenta la población docente educativa, se entiende que los mismos exhortan asesoría externa en temas de educación continua administrativa, más que en educación continua dentro de la institución, a diferencia de los mismos administrativos, quienes sugieren capacitación continua dentro del centro educativo.

### **Capacitación docente al interior de la institución educativa**

A diferencia del hallazgo anterior, en donde los docentes de nivel licenciatura expresan que las instituciones educativas deben invertir en capacitaciones administrativas por medio de educación continua externa, los mismos docentes, así como toda la comunidad educativa, declaran que las capacitaciones docentes deben ser invertidas en talleres al interior de la institución escolar. El común denominador prominente por parte de la comunidad educativa en la institución, manifiesta que los centros educativos deben invertir en capacitaciones docentes por medio de talleres innovadores realizados dentro de la institución educativa. Entre las menciones se encuentra la siguiente:

“Empezando por una comunicación y capacitación interna es una excelente estrategia para innovar... pero la más importante es la capacitación de los docentes ya que en manos de ellos recae la formación de los educandos” (EALF3).

En las visitas áulicas realizadas a los docentes de la institución, se encontró que los maestros no llevan a cabo una clase constructivista, más bien conductista, es decir, de forma tradicional.

## **5. Conclusiones**

Las instituciones educativas en América Latina afrontan grandes retos, en donde México juega un rol importante en los altos índices de deserción escolar y en donde el gobierno federal y estatal deben invertir y cambiar su estructura educativa, para así emerger en temas de innovación y tecnología. Asimismo, los centros educativos son la plataforma del cambio, son los responsables de crear herramientas, modelos y técnicas innovadoras que hagan de la enseñanza-aprendizaje una experiencia holística; integral, autónoma y soberana.

Los hallazgos más representativos que dan respuesta a las preguntas y objetivos de la investigación son las siguientes: Conocer las razones por las cuales las instituciones educativas tienen dificultades en implementar modelos y técnicas innovadoras.

- La población educativa demanda capacitaciones tanto internas como externas en temas de tecnología e innovación, en donde figuren las asesorías administrativas y académicas; por medio

de conferencias, cursos, talleres y diplomados. Dicha población, declara que las instituciones educativas tienen el compromiso de invertir en asesores administrativos que engloben temas de calidad, capacitación continua, recursos humanos, captación y finanzas; ya que aseguran que son las áreas administrativas del servicio educativo con más deficiencias en un centro escolar.

- Los estudiantes solicitan hacer uso de las TIC, mientras que los docentes no hacen uso de los recursos tecnológicos que brindan las aulas. De esta manera, los estudiantes alegan que el método más adecuado para la retención de la información, es el método interactivo; haciendo uso de las TIC por medio de la práctica y el hábito de crear debates y discusiones.

Teniendo como base los hallazgos más significativos y en respuesta a las preguntas y objetivos planteados en esta investigación, se plantean las siguientes propuestas:

Primera propuesta:

Para los objetivos “Conocer las razones por las cuales la institución educativa tiene dificultades en implementar modelos y técnicas innovadoras” y “Identificar las causas del rezago innovador dentro de la administración educativa, así como aportar planteamientos para su mejora”:

La innovación, el uso de la tecnología y la actualización de las tendencias científicas mundiales, es responsabilidad de los directivos de cada institución educativa, por lo que se sugiere la adquisición de asesorías externas en temas administrativos y académicos, tanto nacionales como internacionales.

Se aconseja se lleve el siguiente proceso para generar un adecuado flujo de información:

- Directivos y Administrativos: Adquirir asesorías, capacitaciones y certificaciones en temas actuales mundiales.
- Docentes: Ser capacitados en temas de tecnología, innovación y/o procesos administrativos por parte de los directivos y administrativos.
- Estudiantes: Obtener los beneficios de la educación continua adquirida de los administrativos de un centro educativo, en donde los docentes reflejen en las aulas el dominio de información actualizada.

Las instituciones educativas tienen el compromiso de medir si la información está descendiendo y siendo aterrizada en el aula. Dicha medida se puede realizar por medio de un seguimiento de observación por medio de visitas áulicas, por medio de la aplicación de encuestas de satisfacción del estudiante o por medio de la aplicación de pruebas de conocimiento.

Segunda propuesta:

Para el objetivo “Determinar los modelos para que el centro educativo ejecute y lleve a cabo las tendencias formativas y organizacionales que dicta la educación en el mundo”:

Los vínculos educativos entre las instituciones educativas y las empresas son vitales para la construcción de competencias y el desarrollo de habilidades; tales como la creatividad, innovación, tecnología, emprendimiento, experiencia, multiculturalidad, el desarrollo propio del conocimiento, y lo más importante, la consolidación de la metacognición, entre otras.

Dicho modelo de vinculación da solución a la adquisición de un manejo adecuado y real de información, tecnología, innovación y al mismo tiempo, solventa la necesidad por parte de los estudiantes de retener información por medio de la práctica.

Las propuestas previamente presentadas son resultado de las necesidades que demandan directivos, administrativos, docentes, estudiantes y egresados. Dichas propuestas facilitan y mejoran obstáculos que se presentan diariamente en la vida académica. Es una realidad que existe una falta de información, falta de capacitación y de comunicación en áreas administrativas y docentes, y falta de conocimiento en las tecnologías de la información, en donde todas las deficiencias repercuten en los estudiantes. Son los estudiantes los actores académicos más significativos en una institución educativa, pero también la más lastimada por parte de la misma, al no proporcionar ambientes educativos a la altura de lo que la globalización demanda.

Al realizar dicha investigación, surge un aspecto que puede formularse y conocerse a profundidad: la contratación docente. En esta investigación se puntualiza a la administración escolar como la responsable de un mal flujo de información entre la misma y los docentes, pero se desconoce si los docentes están previamente capacitados en habilidades y/o competencias tecnológicas. Se ignora si éstos no hacen uso de las TIC por resistencia a desarrollar una clase dinámica, o si es por desconocer el uso adecuado del equipo o herramientas tecnológicas.

Una pauta relevante para una futura investigación sería conocer qué tan dispuestos están los docentes a emplear herramientas tecnológicas dentro del aula, o mejor aún, si existen modelos, métodos o procesos de reclutamiento docente que dicte si el profesionista pueda impartir cátedra, así como determinar si la institución educativa se compromete a invertir en capacitaciones docentes continuas o bien, si requiere reclutar profesionistas con un alto nivel de conocimiento en temas de innovación y tecnología.

## Referencias

- Alcover, C. M. y Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal, en *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2-3), 259-301.
- Antonello, C. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisao crítica, en os novos horizontes da gestao, *Aprendizagem organizacional e competencias*, 12-33.
- Caraballo, Y.; Mesa, D. y Herrera, J. A. (2009). Herramientas de gestión del conocimiento: convergencias hacia un aprendizaje organizacional, *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 43(1), 1-13.
- Castañeda, D. I. y Fernández, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional, *Universitas Psychologica*, 6(2), 245-254. Recuperado de <http://bit.ly/37scho7>
- Castañeda, D. I. y Pérez-Acosta, A. (2005). ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional?: Una explicación más allá del proceso de intuir, en *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 24(1), 3-15. Recuperado de <http://bit.ly/39PHD9J>
- Castellanos, Ó. F.; Fúquene, A. M., y Ramírez, D. C. (2011). *Análisis de tendencias: de la información hacia la innovación*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Corral, S.; Sandoval, L. y Ferreyra, A. (2017). La formación socialmente responsable de los futuros dirigentes empresariales: Análisis de la percepción de una de las partes interesadas. España-Argentina, *Revista Visión de futuro*, 21(1), 190-213. Recuperado de <http://bit.ly/3aPGwac>
- Díaz-Barriga, F. (2012). Reformas curriculares y cambio sistémico: una articulación ausente pero necesaria para la innovación, *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 3(7), 23-40.
- Enríquez, Á. (2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional, en *Universitas Psychologica*, 6(1), 155-162. Recuperado de <http://bit.ly/2QJ3V11>
- Henríquez, G.; Vallaes, F. y Garzón, M. (2018). El aprendizaje organizacional como herramienta para la universidad que aprende a ser responsable socialmente, en *Pensamiento Americano*, vol. 11, n° 20, 116-140. <http://dx.doi.org/10.21803/-2Fpenamer.11.20.499>
- Jálabe, A.; Silva, C.; Villarreal, C.; Suarez, D. y Villamizar, C. (2018). Estudio de los factores de resistencia al cambio y actitud hacia el uso educativo de las TIC por parte del personal docente, *Revista Boletín Redipe*, 7(2). 53-63. Recuperado de <http://bit.ly/2TMTbVE>
- Kit, I.; Scasso, M.; España, S. y Morduchowicz, A. (2012). *Iniciativa global por los niños fuera de la escuela. Completar la escuela: Un derecho para crecer, un deber para compartir* (UNICEF). España: Santillana. Recuperado de <http://bit.ly/39RKMq6>
- Núñez, I. (2004). La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica, en *ACIMED*, 12(3), 1-1. Recuperado de <http://bit.ly/2FgkfEF>
- Ospina, D.; Burgos, S. y Madera, J. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio, en *Revista Diálogos de Saberes*, 46, 187-200. Recuperado de <http://bit.ly/2IL44Bc>

- Piloto, M. (2008). *La Auditoría del Conocimiento en interés del desarrollo del capital humano de la organización*, en Congreso Internacional de Información y Taller de inteligencia empresarial y gestión del conocimiento en la empresa INFO. Cuba.
- Ruiz, R.; Martínez, R. y Valladares, L. (2010). *Innovación en la educación superior: Hacia las sociedades del conocimiento* (Primera edición). México: Fondo De Cultura Económica. Recuperado de <http://bit.ly/35pbvqE>
- Sánchez, I. y Navarro, M. A. (2010). *Reformas, gestión y retos de la universidad en la sociedad del conocimiento*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Soto, M. A. y Barrios, N. M. (2006). Gestión del conocimiento. Parte I. Revisión crítica del estado del arte, en *ACIMED*, 14(2). Recuperado de <http://bit.ly/36iPqel>

### **Financiación**

Este estudio ha sido financiado por Universidad Lux en Monterrey, Nuevo León, México. Dicha financiación se obtuvo en los períodos del estudio: 2014-2016 y 2018-2019.

### **Agradecimientos**

Se agradece al Rector de Universidad Lux, el C.P. César Luis Peña Martínez, por permitir la financiación de dicho artículo, así como su apoyo al brindar recursos humanos para la realización del mismo. Asimismo, se agradece la participación de la comunidad educativa que fue encuestada y entrevistada para el análisis del presente estudio.