

RESUMEN DEL ARTÍCULO: LA INNOVACIÓN COMO FACTOR DE CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS.

Autor: María José Fernández Díaz

Innovación y calidad son dos temas que ocupan gran parte de la literatura actual sobre las organizaciones y, como tales, a las educativas en sus distintos niveles. Ambos representan dos grandes hitos de nuestros días y objetivos fundamentales de las organizaciones que pretenden estar a la vanguardia en sus respectivos ámbitos productivos, científicos o profesionales.

Para Goñi Zabala, (2001) "La innovación es una competencia o capacidad organizativa que se manifiesta en la velocidad de respuesta y en el acierto en la adaptación de la organización a los cambios previstos y observables en el mercado, a través de la aplicación de conocimientos y tecnología, de la topología organizativa y de las competencias de las personas, con resultados exitosos, continuos y coherentes con la estrategia empresarial". Por su parte Carbonell (2001) define la innovación "Como una serie de intervenciones, decisiones y procesos, con cierto grado de intencionalidad y sistematización, que tratan de modificar actitudes, ideas, culturas, contenidos, modelos y prácticas pedagógicas.

Tal y como señala Villa, (2004) la innovación se basa en la gestión por procesos, enfoque más utilizado actualmente en los modelos de calidad de cualquier tipo de organización. La visión de los procesos permite conocer lo que la organización hace y cómo lo hace. Para el mismo autor, la innovación debe entenderse como la aplicación del conocimiento interno y externo para producir procesos (de I+D, de producción, de uso-servicio y de soporte) y productos de mayor valor para el usuario y al menor costo posible, y requiere profundizar en el conocimiento y el dominio colectivo de todos los procesos. Desde este punto de vista es clara la relación entre innovación y calidad, ya que, como se ha mencionado, los modelos actuales de calidad se centran en la gestión de procesos y, en este contexto, adquiere máxima importancia la gestión del conocimiento para generar a su vez más conocimiento, y, en último término, más valor añadido, centrado en el usuario a quien trata de aportar mayores niveles de satisfacción. Desde esta perspectiva hablar de calidad supone hablar de innovación, difícilmente se puede hablar de organizaciones de calidad de aquellas que no generan conocimiento, de aquellas que no mantienen niveles sostenidos de innovación afectando a toda la organización en un enfoque global.

Se pueden subrayar entonces factores para potenciar la innovación en los centros educativos y, en consecuencia, trabajar por la calidad de los mismos:

1. Debe ser **contextualizada**, es decir, adecuada a la idiosincrasia de la organización y al contexto cultural y social. Son las condiciones culturales y sociales, los recursos, las necesidades etc. quienes determinarán el tipo de innovación más acorde para ello.
2. Supone la **creación de una cultura y un clima adecuado en la organización**, dirigido a potenciar la transformación y el cambio, para lo cual es preciso que se favorezcan desde la dirección las condiciones para ello. Así, una política de actualización y formación permanente, un sistema adecuado de gestión del conocimiento, la dedicación de recursos dirigidos a la innovación y a los cambios y el impulso a participar en convocatorias de proyectos de innovación, son factores que fomentan actitudes positivas y cambios en las personas.
3. **Afecta a toda la organización**. Una política de innovación no es una acción puntual dirigida a algún aspecto de la organización educativa sino que se debe proyectar a todos los ámbitos de la organización aunque muy especialmente a aquellos procesos clave que constituyen la razón de ser o la esencia del centro.
4. El factor fundamental es la **implicación de todas las personas de la organización**, muy especialmente el profesorado en el ámbito educativo, agentes fundamentales de los cambios, de aquí la necesidad de impulsar una política de formación y actualización permanente que sustenten y alimenten ideas renovadoras en las formas de pensamiento y de acción.
5. **La innovación debe planificarse**, partiendo de un estudio de necesidades, conocimiento de las teorías, modelos y estrategias de los cambios y las variables que condicionan el éxito de la implantación de los planes. No tiene ni debe tener un carácter improvisado de ideas más o menos originales o creativas que se ponen en marcha para posteriormente ver los resultados que se obtienen.

En un intento de sintetizar algunos de los factores que dificultan, limitan e incluso imposibilitan la implantación de innovaciones se pueden subrayar las siguientes:

- Resistencias del profesorado y del personal, en general.
- Miedo a los cambios y tendencia a la rutina de los centros y del profesorado individualmente considerado.
- Individualismo en el trabajo, falta de cultura del trabajo en equipo.
- Ausencia de liderazgo de la Dirección o liderazgos que no impulsan los cambios.
- Falta de reconocimiento de los esfuerzos por el cambio.
- Conflictos institucionales.
- Escasa recompensa.
- Falta de tiempo.
- Escasos recursos y apoyos institucionales.
- Falta de preparación, actualización y conocimiento de la realidad de otros centros o países inmersos en estos procesos.
- Escasa valoración de la innovación como factor de calidad.

Obviamente estos son algunos de los retos de los centros en la implantación de innovaciones y de ellas se derivan las condiciones o las circunstancias que favorecen los cambios. Para Ely (1999,1990), uno de los autores más importantes en el área de implantación de innovaciones, son ocho las condiciones que facilitan estos procesos, referidas tanto a innovaciones tecnológicas, de procesos o administrativas:

1. **Insatisfacción con el "status quo"**, es decir inconformismo con las formas habituales de trabajo percibidas como ineficaces, ineficientes o no competitivas. Esta situación se puede producir por convencimiento propio o por influencia de la dirección que impulsa la necesidad de los cambios y está en el origen de frustraciones e insatisfacción personal que pueden ser, a su vez, una fuente de insatisfacción laboral y, en consecuencia, un determinante para romper con los hábitos.
2. **Disponibilidad de tiempo**, referido a la buena disposición de las organizaciones para proporcionar tiempo de dedicación remunerada para quienes van a aprender

las nuevas estrategias o procedimientos para utilizar en la innovación, así como a la disponibilidad de éstos para dedicar tiempo a desarrollar las nuevas estrategias. El tiempo se constituye en uno de los problemas más frecuentemente destacados por los profesores como causa de no integración en estos proyectos y, a su vez, por la misma razón, es una condición importante para la implantación.

3. **Recursos.** La innovación necesita tiempo, y también necesita personas y recursos materiales, económicos, soporte tecnológico, etc. Es difícil llevar a cabo estos procesos sin valorar el costo que supone y sin aportar éstos.
4. **Conocimiento y estrategias:** se refiere a los conocimientos y estrategias necesarias que los participantes en estos proyectos tienen o deben adquirir para aplicar la innovación. Puede que una parte del plan deba contemplar la formación en las habilidades y competencias que se requieran para conducir la implantación con el éxito deseado y previsto para lograr los cambios. La aplicación de procesos innovadores es compleja, dependiendo lógicamente de cada plan, aunque siempre implica la necesidad de poseer la preparación adecuada, referida al ámbito de conocimientos correspondiente y a otras estrategias o habilidades necesarias para guiar y desarrollar con éxito el plan diseñado.
5. **Reconocimientos e incentivos:** se refiere al reconocimiento intrínseco extrínseco que resulta de la aplicación de las innovaciones. Los reconocimientos pueden ser externos, como permisos, etc.
6. **Participación.** Se refiere al grado de implicación que tienen los interesados en el proceso de toma de decisiones para adoptar e implantar la innovación. Esta condición ayuda a los aplicadores a desarrollar un sentido de la propiedad de la innovación. La participación en la fase del diseño es el primer paso de la implantación.
7. **Compromiso visible de apoyo de los líderes o de los que tienen poder al más alto nivel.** Los agentes directos de la aplicación deben percibir este apoyo a la implantación. Esta condición es clave en el éxito de la innovación, apoyo que se refiere a implicación directa, no solamente verbal, y que se traduce en compromisos en el desarrollo de planes estratégicos, en comunicación personal, asignación de recursos e implicación activa en la implantación de la innovación.
8. **Liderazgo,** referido al nivel de propiedad y de apoyo dado por los líderes que gestionan las actividades cotidianas de quienes realizan o desarrollan la innovación. El grado de entusiasmo de aquéllos contribuye a la motivación de éstos. Los responsables inmediatos o supervisores de los proyectos deben igualmente apoyar y motivar, plantear cuestiones y, en síntesis, servir de modelos, mostrando interés y apoyo.