



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Azcapotzalco



XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global: Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

Análisis de la cultura de la innovación: el caso de la UAM en el contexto del Covid-19

Mesa Temática: 7. Aprendizaje-conocimiento, innovación y emprendimiento

Modalidad de la ponencia: Temática o reflexión teórica

Wendy Yanet Chávez Díaz
ORCID: 0000-0001-6054-119X
Nacionalidad: Mexicana
Correo: wycd123@hotmail.com

Edgar Andrés De la Cruz Rojas
ORCID: 0000-0002-1510-2099
Nacionalidad: Mexicana
Correo: edgar111meta@gmail.com

Ana Jessica Díaz Figueroa
ORCID: 0000-0002-0714-1047
Nacionalidad: Mexicana
Correo: jeqah@hotmail.com

Leticia Díaz Pérez
Nacionalidad: Mexicana
ORCID: 0000-0002-8973-681X
Correo: ldiaz06@gmail.com

Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa
Av. San Rafael Atlixco 186, Leyes de Reforma 1ra Secc, Iztapalapa, 09340 Ciudad de México, CDMX

Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

Análisis de la cultura de la innovación: el caso de la UAM en el contexto del Covid-19

Resumen

La emergencia sanitaria causada por la pandemia por el virus SARS-CoV-2 (COVID-19) generó una tensión social no sólo en el sector salud, también en la economía, el gobierno, la cultura y la educación. En este último sector, las campañas de aislamiento y de sana distancia fueron elementos generadores de conflictos y retos de los diferentes actores dentro de las escuelas y universidades. En todas las universidades se presentaron diferentes niveles de adaptación a las condiciones de incertidumbre. Comenzaron a considerar herramientas que pudieran brindar esa seguridad de comunicación y poder continuar cumpliendo con sus objetivos institucionales, educativos, de investigación y de difusión de la cultura.

La Universidad Autónoma Metropolitana comenzó a contemplar diversos medios tecnológicos compatibles con las necesidades y el conocimiento de sus miembros. Se comenzaron proyectos para el mejoramiento de sus plataformas educativas, haciéndolas más eficientes, dinámicas y cambios innovadores, de forma que fuera más amigable para los estudiantes y profesores. Sin embargo, los diferentes niveles de conocimiento tecnológico entre los profesores y la falta de una capacitación acorde a sus deficiencias generaron nuevas problemáticas, obligando a algunos a limitarse a comunicaciones asincrónicas o buscar cursos para poder impartir sus clases. Esta investigación tiene como objetivo conocer la cultura de la innovación de dicha universidad. Para ello, se realizó una entrevista con una coordinadora y un profesor de posgrado para conocer su experiencia y perspectiva sobre el tema y poder identificar áreas de oportunidad para enfrentar situaciones como la pandemia antes mencionada.

Palabras clave: Universidad, tecnología, adaptación, innovación social.

Introducción

Actualmente las organizaciones con fines sociales están operando con la idea de innovar sus productos o servicios para adecuarse a las necesidades de la sociedad. Con la llegada de la emergencia sanitaria en marzo de 2020 ocasionada por el COVID19, las organizaciones sociales y específicamente las Universidades tuvieron que responder a las necesidades de los alumnos para continuar con sus estudios, para ello se acercaron a los medios tecnológicos virtuales que ya existían para evaluar cuales les daba las posibilidades de continuar con sus objetivos y que medios de la educación a distancia tenían que mejorar o desarrollar.

En este contexto, las organizaciones realizaron cambios en sus formas de trabajo, comunicación e interacción social, donde las variables culturales se adaptaron para enfrentar la situación. Derivado de la pandemia y su impacto a la salud mental y física, se destacan cambios en la estructura, estrategias y cultura de las organizaciones, buscando ser más flexibles y empáticos ante la incertidumbre.

El objetivo de este trabajo es analizar la cultura de innovación del Posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana. Para lo cual se realizaron dos entrevistas que permitieron explorar las experiencias del cuerpo académico del Posgrado, desde la perspectiva de la coordinación y de la docencia. Con este análisis esperamos formar una postura crítica acerca de la innovación en los modelos de la educación superior, con la intención de establecer dinámicas culturales basadas en el desarrollo tecnológico que promuevan la cooperación y la flexibilidad en las interacciones de todos los participantes de una comunidad universitaria.

Este trabajo se compone de tres apartados. En el primero se plantea el marco teórico de la innovación y la cultura de la innovación para establecer los elementos de análisis. En el segundo, se contextualiza la respuesta de la UAM ante la crisis sanitaria para continuar con sus actividades de docencia e investigación y la importancia del posgrado como unidad de estudio. En el tercero, se relacionan los elementos de la cultura de la innovación con las respuestas obtenidas de las entrevistas. Finalmente, se ofrecen reflexiones de los resultados obtenidos.

1. Marco teórico

La innovación está relacionada a todo cambio o transformación artística, científica, tecnológica, organizativa, cultural, social o individual, así como también se vincula a la producción de bienes que se comercializan. A partir del siglo XVIII, pudo observarse cómo la innovación intervino en los cambios sociales, económicos, relacionándose con la prosperidad de las naciones avanzadas y considerando a la tecnología como el principal factor de la innovación (Godin ,2008).

Debido a la existencia de diferentes perspectivas referentes al concepto de innovación, actualmente no se puede hablar de una definición universal; sin embargo, se consideran al menos de tres alcances de innovación: 1) como factor de cambio en la sociedad; 2) como progresos; y 3) por sí misma o para fines personales. Para nuestro interés revisaremos la innovación tecnológica desde la perspectiva sociológica, comprendiendo el impacto en los cambios culturales de una sociedad.

1.1 La innovación desde una perspectiva sociológica

Dentro del desarrollo de la teoría integral, la innovación se define como “cualquier pensamiento, comportamiento o cosa que es nueva porque es cualitativamente diferente de las formas existentes” (Barnett ,1953:7). Esta concepción de innovación resalta la idea de cambio el cual puede estar presente de manera física o intangible en donde estos aspectos pueden hacerse visibles en los comportamientos e ideologías compartidas en un grupo o sector dentro de la sociedad.

“Para los sociólogos, la invención es una combinación de estado de la técnica e ideas, y un complejo de elementos diversos: diseño, ciencia, materia, método, capital, habilidad y gestión” (Gilfillan, 1935: 6). Por lo tanto, puede considerarse como parte de un proceso de carácter social y no individual. Desde una perspectiva social, la innovación es acumulativa (o evolutiva); es decir, es el resultado de varias modificaciones a lo largo del tiempo que se suman entre sí para dar paso a una creación relevante dentro de un contexto específico o una sociedad.

De acuerdo con Sánchez y Escamilla (2018) analizar la innovación desde una visión sociológica permite contemplar que ésta también puede estar presente en una idea o en una forma diferente de hacer las cosas, es decir, la innovación no solo es tecnología sino, que la innovación surge de la solución a problemas y dichas soluciones agregan valor para los usuarios finales.

Se puede, entonces, determinar que la innovación en el campo social busca beneficios o cambios en comunidades, naciones o grupos sociales; los cuales son propiciados para darle solución a problemas que se presentan en la sociedad o medios de adaptación ante

las contingencias del entorno. Estas necesidades sociales propician el ecosistema para la innovación social.

Todo cambio en una ideología, en un comportamiento o en prácticas sociales requieren de un proceso de aprendizaje, de adaptación y, por lo tanto, se recurre a aspectos culturales que fomentan las nuevas prácticas. El fomentar una nueva visión busca la aceptación de la mayoría, con la finalidad de obtener un bien o beneficio colectivo.

Esta investigación tiene el interés particular de observar a un grupo social dentro del ámbito educativo universitario, específicamente, a nivel posgrado, considerando que en este campo se pueden examinar los aspectos culturales como parte fundamental dentro de la promoción de las nuevas aplicaciones tecnológicas que surjan para el bienestar, desarrollo y permanencia no sólo de la universidad, sino también en la construcción de la propia sociedad.

De acuerdo con Cotec (2014), solo una sociedad basada en el conocimiento puede demandar los avances que posibilitan la innovación, por lo tanto, es indispensable que dentro de todos los niveles educativos se aporten conocimientos y brinden una formación a los estudiantes con las actitudes necesarias para construir naciones competitivas. En este sentido, es fundamental el fomento y la práctica de la innovación en las universidades para formar estudiantes en beneficio de la sociedad, a través del conocimiento científico.

1.2 La innovación social en el sector educativo

Como se ha mencionado, la innovación se encuentra presente en todo tipo de organizaciones (con fines sociales o económicos). En el caso específico de esta investigación, se

pretende abordar cómo es que este grupo social hace uso de la innovación para hacer frente a sus problemas particulares relacionados con la enseñanza y la formación de los estudiantes en torno al contexto social en el que se encuentren.

La innovación se convierte en un componente necesario para que el sector educativo ofrezca calidad y mejora en la enseñanza, donde los cambios sociales influyen en las prácticas educativas. La innovación en la escuela debería avanzar al ritmo de los avances tecnológicos, para ofrecer a los estudiantes herramientas que hagan frente a problemas de la sociedad y responder adecuadamente a las contingencias.

Las acciones innovadoras en la educación están siempre orientadas por valores, el desarrollo de capacidades humanas, el aprendizaje social y la humanización de las relaciones educativas. No se guían por intereses de naturaleza económica, tecnológica o empresarial (López y Croda, 2016), es decir, la innovación en la universidad es necesaria y tiene un impacto social, porque genera nuevas herramientas de aprendizaje y de resolución de problemas.

En la práctica docente, la innovación está asociada a la pericia, habilidades tecnológicas, capacidad creativa y a la imaginación didáctica para adaptarse a los cambios. En un contexto donde el proceso educativo está mediado por ambientes híbridos de aprendizaje, se combina la interacción síncrona y asíncrona (Sánchez y Escamilla, 2021:114).

El proceso de innovación requiere habilidades metacognitivas de los docentes para idear y crear nuevas formas de ejercer su enseñanza.

En el contexto actual, las transformaciones sociales necesitan metodologías que fomenten la participación de los estudiantes en la vida colectiva. A través del uso de herramientas

y tecnologías de la información y la comunicación. Así como herramientas para el aprendizaje y la construcción del conocimiento y entendimiento democrático (Sánchez y Escamilla, 2021).

El resultado de la innovación lleva consigo una necesidad de capacitación o formación para replicar el nuevo conocimiento. Para lograr con éxito este proceso de aprendizaje, es necesario considerar las posibles resistencias o desviaciones del propósito inicial de la innovación, lo que lleva a un proceso de rediseño a las adaptaciones al contexto real.

Es necesario considerar el contexto, porque influye significativamente en su viabilidad, en particular, la cultura organizacional es un aspecto fundamental para su desarrollo. No es fácil modificar los hábitos que se han formado a partir de la experiencia, aun cuando la práctica cotidiana demuestre sistemáticamente su ineficacia. Por ejemplo, en las reglas no escritas está el principal reto de la innovación y, para saber si es posible hacerla, es necesario estudiar la cultura organizacional y diseñar estrategias que la conduzcan a formar una cultura de la innovación.

1.3 La cultura de la innovación

Nuestra propuesta de modelo tiene como principal característica analizar la cultura de la innovación educativa que se ha desarrollado por parte de las autoridades académicas como respuesta a la propuesta denominada “nueva normalidad” que surge después de casi dos años de confinamiento derivados de la pandemia COVID-19. Para ello, es importante considerar dos elementos que nos permite comprender esta propuesta: por un lado, el de innovación revisado anteriormente, y, por otro lado, el concepto de cultura.

La cultura dentro de las organizaciones está conformada por comportamientos, tradiciones, hábitos, prácticas o normas compartidas de manera interna entre los miembros que las conforman, y con ellas se logra la incorporación de cada uno para sentirse parte de la organización; es decir, emergen de manera habitual sin que exista una obligatoriedad por parte de un líder o miembro superior. Se convierte, entonces, en uno de los pilares que permiten en el interior un funcionamiento que favorezca o dificulte la respuesta a las necesidades de la organización.

En este contexto surgen contingencias del entorno que requieren cambios significativos en el manejo interno a través de la implementación de nuevos procedimientos de la gestión, es decir, estrategias donde destaca la innovación que implica cambios en las prácticas, procesos, estructuras, tecnologías o adecuaciones organizacionales que impactarán en el ambiente externo.

Este escenario da origen a la cultura de la innovación que se define como el conjunto de conocimientos, prácticas y valores (individuales o colectivos), que determinan disposiciones y formas de hacer las cosas y que promueven, en la sociedad, la generación de nuevos conocimientos y la creación de innovaciones (Cornejo y Muñoz, 2009 como se citó en Flores, 2015).

De acuerdo con Orendain (2019), desde el contexto de la educación e innovación, la cultura es considerada una mezcla de acciones y actitudes que lleva a cabo un grupo social que, a través del interés colectivo, decide valorar y ejercer de forma inconsciente o consciente. En este sentido, según Goudzwaard y Niemer, (2019) citado por Orendain (2019), la cultura de la innovación implica que una comunidad valore y ejerza procesos

creativos permanentes mediante la generación de nuevas ideas a partir de acciones desde la educación, tomando en cuenta que se desarrollan a partir del control o práctica de los elementos ya existentes por parte de los académicos

En el marco de la nueva normalidad, hablar de innovación dentro del sector educativo, es dar atención a los cambios y mejoras a las necesidades académicas para continuar con los objetivos o principios que caracterizan a la educación. La innovación hace que, en los grupos, cada uno de sus integrantes asuman responsabilidades, capacidades de adaptación ante las nuevas ideas y prácticas.

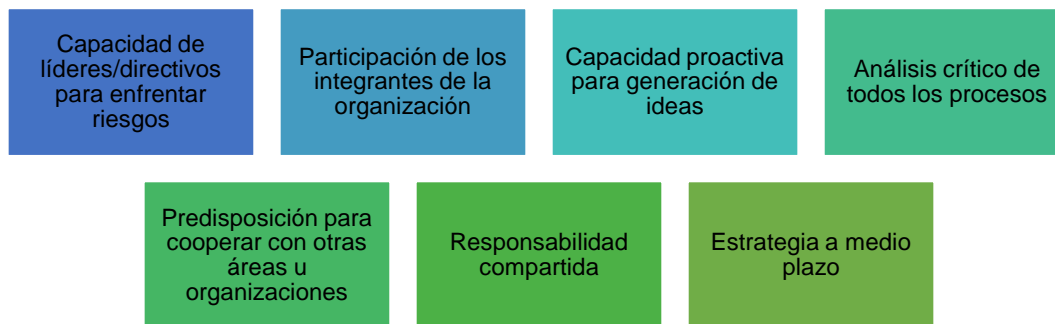
Para hablar de una cultura de innovación educativa, se pueden considerar tres principales elementos: los proyectos, los programas y los planes. De acuerdo con (Suárez et al., 2010), los proyectos son las acciones que, con objetivos particulares bien definidos, se emprenden para realizar las innovaciones educativas. Los programas articulan varios proyectos y permiten a equipos de agentes ocuparse de situaciones más complejas. Los planes de formación de los agentes del cambio son fundamentales en la transformación que se desea. Es decir, se trata de un todo preparado para afrontar las transiciones que respondan a las necesidades educativas dentro de una contingencia de carácter nacional o internacional como lo ha sido la pandemia del COVID-19.

Se considera, entonces, la cultura como la dimensión más profunda de la innovación, la dimensión en la que se renuevan los significados y los valores que sustentan el modo en que se vive el proceso educativo en la vida cotidiana, de manera que una innovación que no llegue a transformar estos significados y valores tenderá a quedarse en renovaciones

formales o estructurales que pueden sucumbir ante la fuerza de la cultura educativa imperante (Croda y López, 2016).

Por otro lado, tomando en cuenta los elementos de la cultura de innovación de la guía Práctica de Gestión de la I+D+i para Pymes (CEEI, 2007), se propone una adecuación que responda al contexto de la innovación educativa. De estos elementos, se muestran en la figura 1, para esta investigación se rescatan aquellos que pueden ajustarse al escenario de estudio propuesto.

Figura 1. Elementos de análisis para la cultura de la innovación.



Fuente: Elaboración propia con base en CEEI (2007).

1.4 Nuevas prácticas de innovación en la educación

La innovación en las instituciones de educación tiene como objetivo facilitar el aprendizaje en los alumnos, por medio de un aprendizaje autodirigido, autónomo y autorregulado, verdaderamente significativo (Estrada et al, 2020). Para lograrlo, se realizan cambios en las metodologías de enseñanza que vayan de acuerdo con las necesidades de los alumnos, estos cambios pueden ir desde un plan de mejora continua en los procesos de enseñanza-aprendizaje, hasta un cambio radical en los procesos y formas de trabajo. De acuerdo con Aguilar y otros (2012) la innovación educativa puede ser entendida como

un proceso de aprendizaje y creación de conocimiento donde surgen nuevos problemas y un nuevo conocimiento para resolverlos apoyándose del desarrollo de las TIC's . Estas herramientas o métodos ayudan a promover el autoaprendizaje, el acceso a la información es flexible, se facilita la interacción con otros sujetos en ambientes virtuales que eliminan las fronteras del espacio físico y de tiempo logrando también la formación de una sociedad del conocimiento entre alumnos y profesores (Plascencia y Beltrán, 2016).

De acuerdo con Educo (2021), las tendencias más representativas de la innovación en la educación son:

- Gamificación. Consiste en utilizar juegos para enseñar e incentivar la motivación de los alumnos para las clases. de esta manera utilizando dinámicas de juego, avatars, retos, recompensas o puntuaciones, se puede motivar al alumno a comprobar su conocimiento, así como también a su participación y colaboración con los equipos de trabajo.
- Pedagogía inversa. Consiste en mantener una participación por parte de los alumnos para su proceso de aprendizaje, utilizando material audiovisual y al planteamiento de retos que inviten a la resolución en grupo o de manera individual.
- Aprendizaje colaborativo. Se promueve que en el grupo exista el valor de la colaboración utilizando foros, o blog de participación donde se comparta información que enriquezca el conocimiento de todos los participantes. En la participación de los blogs se promueve la colaboración de la comunidad estudiantil y la intercomunicación entre alumnos y profesores para obtener información, así como para apoyarse en el grupo.

- Realidad virtual y realidad aumentada. Ahora existe la posibilidad de crear escenarios digitales que representan al mundo físico donde se pueden realizar acciones como trabajar y aprender por medio de un avatar, con el fin de experimentar posibles escenarios o generar experiencias a través de conocimientos específicos.
- Aprendizaje por proyectos. El profesor realiza preguntas o problemas que los alumnos deben investigar para posteriormente presentar en clase su propuesta de solución.

Cada una de estas herramientas requieren de fomentar habilidades en los alumnos que también están orientadas con los requerimientos en el mercado laboral, dichas habilidades son: capacidad resolutive, las relaciones interpersonales y comunicativas, como el control de las emociones, la perseverancia o el autoconocimiento.

Por otro lado, también los profesores requieren de capacitación para el uso de estas herramientas por lo que se habla de competencias docentes que requieren hacer frente a las nuevas exigencias del mundo globalizado y sobre todo considerando la condición de pandemias.

Al referirnos a competencias docentes estamos haciendo alusión a las aptitudes, capacidades, destrezas, conocimientos y habilidades personales que los docentes han de tener para el desempeño adecuado de su profesión y para la resolución de problemas complejos en el contexto de la misma (Gutiérrez, 2014)

2. Acciones de la educación superior en la pandemia

Como se ha expuesto anteriormente la innovación puede ser impulsada por los cambios sociales o problemas que se presentan en el entorno, la llegada de la pandemia por COVID-19 aceleró el uso de prácticas basadas en la utilización de medios digitales para que el sector educativo pudiera continuar ofreciendo sus servicios de enseñanza. Ante la problemática de suspender las clases presenciales las escuelas tenían que continuar con la enseñanza a los alumnos. Para lograrlo, en particular, las universidades ofrecieron diferentes respuestas para cumplir con sus objetivos de acuerdo con Sánchez y Escamilla (2021) mencionan las siguientes:

- Capacitación docente masiva para el nuevo uso de las plataformas digitales
- Aumento en el uso de webinars, tutoriales y videos para realizar manuales para los docentes para acercarlos al uso de las TIC y las TAC (Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento).
- Institucionalmente dar acceso a recursos digitales.
- Se hizo requisito contar con espacios virtuales para compartir las experiencias entre los docentes con el fin de generar retroalimentación.
- El aspecto emocional de toda la comunidad universitaria, fue una necesidad a cubrir mediante acercamiento virtual o telefónico.
- La gestión administrativa también se modificó mediante ventanillas de atención virtual.

En cuanto al uso de recursos tecnológicos, se reportan 4 tipos que se usaron más en las instituciones de educación superior. Estas respuestas se rescatan de un estudio que

se hizo para recolectar 14 experiencias provenientes de docentes de cinco universidades, estos recursos se mencionan a continuación (Sánchez y Escamilla, 2021):

- Plataformas tecnológicas para la gestión de aprendizaje entre ellas, Canvas, Moodle, Brightspace, Google Classroom y Microsoft Teams.
- Páginas web y blogs.
- Plataformas para videoconferencia como Zoom y Jitsi,
- Plataformas de entorno virtual como Virbela.
- Recursos digitales donde predominaron las presentaciones, videos, páginas web, bases de datos, repositorios, procesadores de datos.
- Recursos para la retroalimentación o la evaluación desarrollados con herramientas como Quizizz, Kahoot.

De acuerdo con Sánchez y Escamilla (2021) las experiencias pueden clasificarse en al menos 4 grupos:

1. El uso de aula invertida, el aprendizaje basado en problemas, o la master class flexible digital, la interacción principalmente fue con el uso de la videoconferencia.
2. Se buscaron alternativas para el desarrollo de prácticas de laboratorio, para que estén pudieran realizarse desde casa a microescala con materiales de fácil acceso.
3. Experiencias orientadas a la atención del bienestar de los estudiantes, con el fin de mantener un estado emocional positivo y de habilitar nuevas capacidades en los estudiantes, sin dejar de lado la importancia de la socialización mediante actividades físicas.

4. Experiencia de aprendizaje lúdico, en plataformas 3D con el fin de interactuar mediante avatars.

El aula virtual es una de las soluciones más usada para atender la emergencia de seguir impartiendo clases a distancia durante la pandemia del COVID 19. Esta se puede definir como ambientes de aprendizaje virtual que administran, distribuyen, editan interfaces, proporcionan herramientas de comunicación y medios de interacción y evaluación para la educación en línea (Salazar et al., 2020). Este contexto de crisis significó un reto para los docentes con poco conocimiento del uso de estas herramientas tecnológicas en sus clases, así como una adaptación de los alumnos al nuevo sistema de interacción y de entregadel conocimiento.

Todas estas herramientas implican un proceso de adaptación al cambio por el uso de recursos y también nuevos aprendizajes los cuales se tuvieron que dar de manera rápida ahora el reto de las instituciones educativas de nivel superior es ser eficientes en el uso de estas herramientas y tomar en cuenta también los aspectos psicológicos y de comportamiento que implica manejar los grupos a distancia.

2.1 Respuesta de la Universidad Autónoma Metropolitana ante el COVID

2.1.1 Proyecto Emergente de Enseñanza Remota (PEER)

En el marco de la pandemia por el virus SARS-CoV-2, iniciada en el 2019, todos los sectores sociales y de la economía sintieron sus efectos ante las diversas medidas que los países implementaron para evitar su propagación y mortalidad. La educación fue forzada a suspender sus clases para garantizar la integridad de los estudiantes de todas las edades. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

(Unesco) emitió recomendaciones a las autoridades educativas del mundo e instó a buscar soluciones creativas, acorde a sus contextos, para garantizar la continuidad de las clases, ante un panorama incierto de cuanto duraría esta crisis sanitaria (Universidad Autónoma Metropolitana, 2021b).

En México, Inicialmente la Secretaría de Educación Pública (SEP) decidió suspender las clases a partir del 20 de marzo y hasta el 20 de abril. En la actualidad se ha extendido hacia finales de mayo y, previsiblemente, pudiera extenderse (Universidad Autónoma Metropolitana, 2021b, párrafo 3).

El Proyecto Emergente de Enseñanza Remota (PEER) fue la respuesta de la Universidad Autónoma Metropolitana ante el contexto anteriormente citado. Fue aprobado por el Colegio Académico, órgano colegiado de dicha institución, en la sesión 474, urgente, realizada de manera virtual el 17 de abril de 2020. A partir de la participación de todos los sectores de la comunidad académica, se construyó este proyecto que debería cumplir con la solicitud de la UNESCO de generar soluciones creativas e innovadoras (Universidad Autónoma Metropolitana, 2021b).

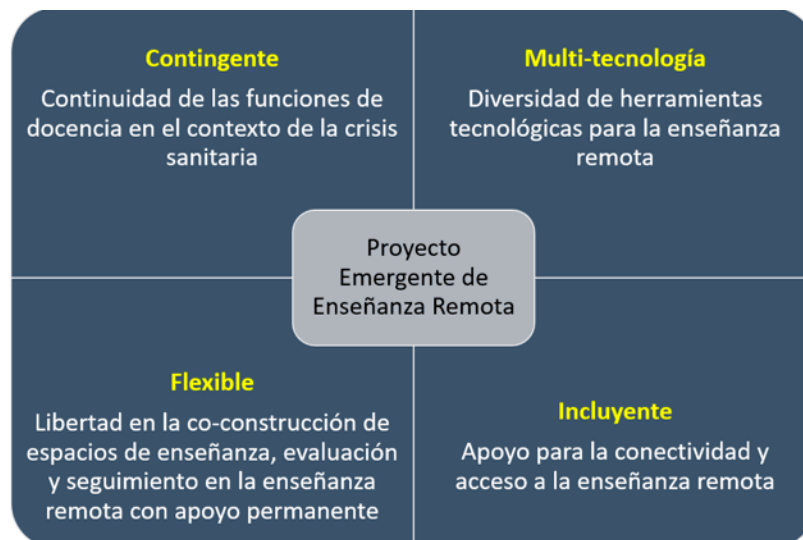
Toma lo mejor del modelo presencial que da sustento a su prestigio y lo enriquece con la mediación tecnológica con el fin de cumplir con las disposiciones de la Secretaría de Salud y la aplicación puntual de la Jornada Nacional de Sana Distancia. La UAM está comprometida con la salud de la comunidad universitaria y reafirma su función social abriendo sus puertas en el entorno digital (Universidad Autónoma Metropolitana, 2021b, párrafo 4).

El PEER cuenta con un objetivo general, el cual versa:

Procurar la continuidad de la formación universitaria, así como desarrollar las funciones sustantivas de la Universidad, la docencia, la investigación y la difusión de la ciencia y la cultura, en la medida de las posibilidades tecnológicas actuales, sin poner en riesgo la salud de la comunidad universitaria en el contexto de la emergencia sanitaria impuesta por la pandemia del COVID-19 (Universidad Autónoma Metropolitana, 2021b, párrafo 5).

Las características del PEER se explican por cuatro elementos, se muestra en la figura 2. La contingencia se refiere a su dimensión temporal al ser una respuesta a una situación inédita y ante el cierre de la universidad. Multi-tecnología porque contempla la integración de diversas tecnologías para facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje y una comunicación fluida entre todos los miembros de la comunidad universitaria, principalmente académicos y estudiantes, esto facilita la adopción por parte del profesor(a) las herramientas a utilizar. Flexible porque permite eliminar trabas a las actividades académicas y administrativas limitadas por el cierre de las instalaciones de la universidad. Finalmente, el Apoyo para la conectividad y acceso a la enseñanza remota al considerar los principios de la universidad, principalmente de equidad e igualdad, porque considera la desigualdad del acceso a Internet y a las tecnologías de la información, generando o creando apoyos para este sector de la comunidad universitaria.

Figura 2. Proyecto Emergente de Enseñanza Remota



Fuente: Universidad Autónoma Metropolitana (2021b).

El PEER buscó responder al contexto de la crisis sanitaria de la mejor manera posible, integrando ideas de todos los sectores de la comunidad universitaria. También contempló la evaluación constante, siendo una organización que aprende para ir mejorando el proyecto y evolucionando conforme avanza la situación del país. Esta fue muestra de la capacidad de la universidad para responder a las contingencias.

2.1.2 Programa de Transición de Enseñanza en Modalidad Mixta (PROTEMM)

Teniendo como antecedente el Proyecto Emergente de Enseñanza Remota (PEER) y evaluando los resultados de las sesiones académicas llevadas a cabo en el trimestre 21-otoño, el Colegio Académico de la Universidad Autónoma Metropolitana durante la sesión número 500, aprobó el Programa de Transición de Enseñanza en Modalidad Mixta (PROTEMM) (Universidad Autónoma Metropolitana. 2021a).

El propósito del programa ha sido la consideración de todos los factores que pudieran intervenir para las sesiones de clases que se han llevado a cabo a partir del trimestre 21-

otoño, buscando la preservación de la integridad y aspectos de salud tanto del alumnado, como de los docentes y el cuerpo administrativo de la universidad, sobre todo, tomando en cuenta las posibilidades económicas y de acceso a la tecnología de todo el cuerpo universitario (Universidad Autónoma Metropolitana. 2021a).

El PROTEMM, buscó adaptarse al contexto inmediato en el que se desenvolvía la pandemia sobre el virus de COVID- 19, y teniendo como objetivo una mejora acerca de las deficiencias percibidas en el PEER, el cuerpo académico comenzó con las propuestas del método híbrido de enseñanza, donde se mezclarían las clases en línea, con las clases presenciales, como un método paulatino a un regreso con las debidas medidas sanitarias (Universidad Autónoma Metropolitana. 2021a).

Con apoyo del cuerpo académico, se busca apoyar a los alumnos y docentes de acuerdo con sus condiciones individuales, teniendo en consideración para su evaluación, el acceso que puedan tener a medios de apoyo digitales, sus distintas problemáticas familiares y el desempeño e interés que se presente durante el horario o tiempo escolar. De la misma forma, se encargaría de cuidar, de principio a fin, las medidas sanitarias necesarias para un exitoso regreso a clases presenciales, en el caso que se solicite (Universidad Autónoma Metropolitana. 2021a).

El tener en cuenta las opiniones de sus alumnos y docentes, fue desde el principio un parteaguas a las medidas propuestas en ambos proyectos, brindando apoyo en las situaciones que ameritaran cursos o asistencia de algún recurso tecnológico, y escuchando las ideas innovadoras que pudieran servir de complemento al aprendizaje en el transcurso de estos proyectos (Universidad Autónoma Metropolitana. 2021a).

Durante el recorrido de reglamentaciones, leyes, numerales y cambios de información en el sector educativo que se llevaron a cabo desde el comienzo de la pandemia hasta ahora, se han presentado subidas y bajadas en torno a las decisiones de lo que se debería y no debería de implementar para continuar con el proceso de enseñanza y aprendizaje, un sentido de avance y retroceso en la apertura de los sistemas educativos. Sin embargo, el tema del cual más se ha conversado, es el uso de las tecnologías y la facilidad que estas brindarían durante el tiempo de incertidumbre que rodeaba a todas las instituciones, organizaciones o asociaciones (Universidad Autónoma Metropolitana. 2021a).

El acercamiento que estas tecnologías brindaron, brinda y brindarán en este proceso, un camino de caídas y tropiezos de los cuales se va aprendiendo poco a poco. Un ejemplo de ello fueron las dificultades para la implementación de este programa en los programas universitarios, porque requerían de un aspecto y enfoque práctico en un ambiente complejo. Es cuando las autoridades universitarias se preguntaban: ¿qué medida sería la más idónea para este contexto? (Universidad Autónoma Metropolitana. 2021a).

El programa está elaborado bajo criterios de entendimiento y flexibilidad a las situaciones de cada uno de los miembros de la universidad y lo que ello pueda traer consigo, como la privacidad de su información, imagen u opiniones que se presenten durante la clase en línea. Todo en consideración y regido a través de criterios que deben ser respetados ante la unidad académica correspondiente quede igual forma, busca considerar el respeto y evitar el sentimiento de presión por parte de alguno de los miembros del cuerpo universitario a realizar actividades que pongan en riesgo la salud de algún individuo.

Todos estos cambios de planeación se vieron presionados por el Estado al declarar la educación como actividad esencial. De esta forma, se impulsó a retomar las actividades presenciales e invitando a las universidades a brindar el mayor apoyo posible para que estas actividades pudieran llevarse a cabo con fluidez y sin ningún inconveniente (Universidad Autónoma Metropolitana. 2021a).

A partir de lo anterior, se estudia la experiencia de un programa de posgrado durante la implementación de estos proyectos universitarios para dar respuesta al PROTEM. El posgrado es un programa reconocido a nivel internacional y es tiene redes de vinculación con otras instituciones, por lo cual, lo realizado durante la pandemia es enriquecedor para compartir con otros programas de estudio (Universidad Autónoma Metropolitana. 2021a).

2.2 Posgrado en Estudios Organizacionales (PPEO)

El Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales (PPEO) de la Universidad Autónoma Metropolitana tiene su comienzo a partir de:

... un grupo de académicos retomaron críticamente planteamientos de las Teoría de la Organización para llevar a cabo distintos análisis distanciados de la perspectiva estructural funcionalista para revelar aspectos poco reconocidos de la realidad organizacional (Universidad Autónoma Metropolitana, 2022)

Actualmente, con 23 años de trayectoria desde su creación (Universidad Autónoma Metropolitana, 2022), el Posgrado ha logrado posicionarse a nivel de competencia internacional del PNP- CONACYT, trayendo consigo resultados de investigación notables dentro de la comunidad de investigadores. El plan educativo desempeñado, no sólo ayuda

al aumento del panorama de interpretación en las problemáticas organizacionales estudiadas, porque, de igual forma, converge en una reflexión del conjunto de teorías resultantes generadas durante la multidisciplinariedad que ella misma pone en mesa de diálogo.

Los conocimientos adquiridos en este periodo académico contribuyen a generar una perspectiva ideológica escasa de limitaciones, a través de la innovación y colaboración social con fines de desarrollo en la visión organizacional. La Universidad Autónoma Metropolitana es una organización compleja, enriquecida por diversos enfoques y posturas. En este contexto, el citado posgrado ofrece la oportunidad de realizar análisis a profundidad y coadyuvar en la mejoría en los distintos contextos socioculturales.

3. Análisis de la cultura de la innovación en la UAM

Para realizar el análisis de la cultura de la innovación en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), unidad Iztapalapa, se realizó una encuesta a un profesor y a la coordinadora del posgrado en Estudios Organizacionales, descrito en el apartado anterior. La entrevista se realizó de acuerdo con la función que desempeña cada uno de los entrevistados, es decir, la de académico y la de coordinadora. Se realizó de forma virtual vía zoom el día 9 de mayo de 2022. A partir de la figura 1, se analizan los elementos de una cultura de la innovación.

El primero elemento es la capacidad de los líderes/directivos para enfrentar los riesgos. La UAM cuenta con un órgano colegiado que fue capaz de establecer en poco tiempo un programa para poder continuar con las clases, ofreciendo la oportunidad a los académicos

cos diferentes mecanismos para interactuar con sus estudiantes. Marcaron una diferenciación entre aquellos cuya comunicación fue asincrónica, sincrónica o ambas. El profesor del posgrado consideró que la universidad y en su estructura se muestra como flexible y abierta al tiempo, sin embargo, la mayoría de los miembros de la universidad tuvieron resistencias a estos cambios. Además, del impacto psicosocial de este cambio causando una interacción condicionada a las limitaciones tecnológicas de los estudiantes y profesores, lo cual, a veces se tradujo en una gran dificultad para los profesores de saber si los estudiantes realmente estaban en sus clases o no (Á. Vázquez, comunicación personal, 9 de mayo de 2022). La coordinadora del posgrado consideró que la universidad tiene la infraestructura y las características necesarias para responder a situaciones de crisis y esta fue una muestra de ello. Se movilizaron las autoridades y el personal administrativo para continuar con la labor docente de la universidad, comprando licencias de plataformas digitales y ofreciendo capacitación y herramientas a los docentes. De igual forma, la comunicación con los estudiantes fue importante, porque todos tenían el temor de que sucediera algo malo, por ello se ofrecieron facilidades para que ellos pudieran llevar sus clases y los profesores fueron sensibles y conscientes a estos problemas (M. Magallón, comunicación personal, 9 de mayo de 2022).

El segundo elemento es la participación de los integrantes de la organización, la UAM emitió varios documentos donde se buscó los comentarios de los miembros de la comunidad a los diferentes programas y se escucharon recomendaciones para su mejora. Para el profesor, el apoyo de la jefa del Departamento fue esencial, mantuvo una comunicación abierta con los profesores, se enviaban encuestas, materiales, se realizaron seminarios y se pedían recomendaciones para mejorar las aulas virtuales. Así, de forma

general, el profesor cree que hubo participación, pero la resistencia seguía el temor a estos cambios (Á. Vázquez, comunicación personal, 9 de mayo de 2022). En cuanto a la coordinadora del posgrado, reconoció las dificultades de los docentes y estudiantes para poder participar en todo momento, sobre todo cuando existen profesores que vivían solos o no tenían forma de recibir ayuda para dar sus clases. Para ella, fue fundamental la comunicación entre profesores, alumnos y coordinación para poder ofrecerles la ayuda necesaria y mantener el posgrado funcionando (M. Magallón, comunicación personal, 9 de mayo de 2022).

El siguiente elemento es la capacidad proactiva para la generación de ideas, esto se consideró a partir del margen de libertad dada por la universidad a los docentes para diseñar sus clases. La universidad propuso tres escenarios para el uso de las tecnologías: 1. El básico, donde la comunicación era a través de correo o redes sociales; 2. El medio, la comunicación se realizaba por medio de foros virtuales y audioconferencias; 3. Utilizando aulas virtuales, videoconferencia y cualquier otro mecanismo propuesto por los docentes. El profesor considero que esta libertad para elegir escenarios estuvo condicionada a la capacitación que cada uno tomo para poder implementarlas en sus clases, esto requirió horas de lecturas, cursos y talleres para poder diseñar una clase en el nivel avanzado, además de considerar las condiciones de sus alumnos, quienes en su mayoría sólo contaba con un celular para tomar sus clases (Á. Vázquez, comunicación personal, 9 de mayo de 2022). La coordinadora del posgrado se refirió en este punto a que no hubo propuestas de metodologías y herramientas parte de algún profesor como sugerencia para ser implementadas por sus colegas, sin embargo, recalco el papel de los

docentes y reconoció el esfuerzo para buscar capacitación para poder dar sus clases (M. Magallón, comunicación personal, 9 de mayo de 2022).

El cuarto elemento es el análisis crítico de todos los procesos, en relación con el segundo elemento, se planteó a los entrevistados si la universidad ofreció mecanismos para realizar modificaciones a los programas de modo que respondieran a las problemáticas reales. El profesor contó que la universidad mandaba cada trimestre una serie de encuestas sobre su experiencias y recomendaciones, al final de trimestre había reuniones y en periodo inter trimestral se daban cursos. En particular, él dio cursos para compartir sus conocimientos sobre otras herramientas de forma que los docentes tuvieran otras opciones. Sin embargo, algunos profesores si manifestaron su queja por la cantidad de encuestas (Á. Vázquez, comunicación personal, 9 de mayo de 2022). La coordinadora del posgrado consideró que faltó capacitación en metodologías de enseñanza de forma remota, porque de uso de tecnologías si las hubo. De igual forma recalcó la importancia de enseñar habilidades blandas a los estudiantes, como el saber escuchar o la autodisciplina, porque este tipo de educación requiere de un compromiso de todas las partes (M. Magallón, comunicación personal, 9 de mayo de 2022).

El quinto elemento es la predisposición para cooperar con otras áreas u organizaciones, los docentes tuvieron la necesidad de interactuar y solicitar asistencia tanto con miembros de otras áreas de la comunidad como con otras organizaciones para tomar capacitación. El profesor se apoyó de su red de colegas quienes se compartieron material para poder tener opciones para impartir sus clases, esto fue de gran ayuda porque este contexto de pandemia le generó estrés por no tener un conocimiento amplio del uso de nuevas tecnologías, como las aulas virtuales (Á. Vázquez, comunicación personal, 9 de

mayo de 2022). La coordinadora del posgrado manifestó que la pandemia ofreció una oportunidad para generar y fortalecer lazos nacionales e internacionales con diferentes organizaciones y actores, como ejemplo mencionó el Congreso de Análisis Organizacional donde tuvieron intervenciones grandes personalidades de su campo como Henry Mintzberg, Miss Berta, Martha, Barbara, Sammy África, Hammer Youth, Stuart Clifford, Chanlat, entre otros. Además, se pudieron establecer convenios para formar generaciones de maestría y doctorado en países como El Salvador, Colombia y Ecuador. Es más, de manera local se pudo trabajar con comunidades para la elaboración de planes de desarrollo municipal (M. Magallón, comunicación personal, 9 de mayo de 2022).

El sexto elemento es la responsabilidad compartida de los miembros de la organización, aquí se consideró la relación de los docentes con la parte técnica, de forma que las herramientas, como las aulas virtuales, fueron amigables tanto como con los profesores como con los estudiantes. El profesor reconoció el papel del área de sistemas escolares y de computó porque pudieron llevar a cabo una logística impresionante para dar soporte a los docentes y estudiantes, enviarles información y ayudar con trámites administrativos (Á. Vázquez, comunicación personal, 9 de mayo de 2022). A su vez, la coordinadora comentó la importancia de la libertad de cátedra y la comunicación entre las partes involucradas para resolver casos graves donde la docencia pudiera estar en peligro (M. Magallón, comunicación personal, 9 de mayo de 2022).

Finalmente, el séptimo elemento es la estrategia a mediano plazo, es decir, las medidas de la universidad para continuar con las clases presenciales e incorporar los conocimientos adquiridos durante estos dos proyectos emergentes. El profesor habló del costo tanto en tiempo y esfuerzo para aprender nuevas metodologías de enseñanza y por este

mismo hecho, quiere rescatar elementos para las clases presenciales. Así, las herramientas tecnológicas le ayudarán a gestionar tareas, ofrecer asesorías y plantearse nuevas formas de evaluación, diferentes al tradicional examen (Á. Vázquez, comunicación personal, 9 de mayo de 2022). En opinión de la coordinadora, las experiencias adquiridas son buenas y malas, porque, por una parte, se ha intensificado la jornada laboral e invadido espacios que antes eran más íntimos o familiares, pero por otro lado se han podido establecer convenios con otras organizaciones y respuestas en menor tiempo ante crisis. Además, consideró que las cualidades condicionan el uso adecuado de las tecnologías, lo cual invita a perfeccionar habilidades para poder establecer un contacto más humano, respetuoso y cordial a través de estas plataformas digitales (M. Magallón, comunicación personal, 9 de mayo de 2022).

Reflexiones finales

El tema de la innovación es uno de los elementos importantes que toda organización debe considerar como herramienta para el propósito anteriormente mencionado. Este trabajo tuvo como objetivo analizar el nivel de cultura de innovación del Posgrado en Estudios Organizacionales, de la Universidad Autónoma Metropolitana, pero dadas las limitantes de tiempo, no se pudo llegar hasta ese punto, dejando las bases para continuar esta investigación.

Con base en las entrevistas realizadas a los miembros del Posgrado, la coordinadora, Dra. Teresa Magallón Diez y el docente Dr. Ángel Wilhelm Vázquez García, se encontraron elementos que sustentan la existencia de una cultura de la innovación en la universidad, haciendo frente a escenarios de riesgo. Por ejemplo, en el seguimiento de las actividades docentes y la muestra de empatía con la comunidad estudiantil, de igual

forma, se mostró una participación proactiva de la comunidad universitaria frente a la propuesta del modelo de enseñanza (PEER y PROTEM).

Finalmente, las medidas implementadas durante este periodo de aprendizaje pueden ser aplicadas para trimestres consecutivos, para fortalecer la cultura de la innovación es necesario seguir creando mecanismos y programas de capacitación que fomenten la interacción digital, la creatividad y la colaboración de los miembros de la universidad. Este tipo de investigación permite reconocer las necesidades de la comunidad universitaria en cuestión de fomentar hábitos dirigidos a la innovación, la cual genere aportaciones a la sociedad.

Bibliografía

Barnett, H. G. (1953). *Innovación: la base del cambio cultural*. McGrawHill.

CEEI. (2007). *Manual de innovación. Guía Práctica de Gestión de la I+D+i para Pymes*. Centro Europeo de Empresas e Innovación.

Cotec, Fundación (2014). Educación digital y cultura de la innovación. *Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica*. Madrid.

Educo. (2021). *¿Qué es la innovación educativa y por qué es importante?*
<https://www.educo.org/blog/innovacion-educativa-que-es>

Estrada Martínez, A., escalona Cruz, L. J., Santiesteban Cobiella, Y., y Pérez Ramos, J. (2020). *Los procesos de innovación educativa. Resultados en el Centro Universitario de Guisa. Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*, (116). <https://www.eumed.net/rev/atlante/2020/02/procesos-innovacion-educativa.html>

Flores Urbáez, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20 (70), 355-371.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29040281010>

Gilfillan, S. C. (1935). *The Sociological Invention*, Cambridge.

Godin, B. (2008). *Innovation: the History of a Category*.

Gutiérrez Porlán, I. (2014). PERFIL DEL PROFESOR UNIVERSITARIO ESPAÑOL EN TORNO A LAS COMPETENCIAS EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, (44), 51-65.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36829340004>

López Calva, J. M., y Croda Borges, G. (2016). LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA EN PERSPECTIVA DE LOS GESTORES UNIVERSITARIOS. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, XIX (134),57-68.
<http://dx.doi.org/10.15178/va.2016.134.57-68>

Orendain, V. (2019, 13 agosto). La cultura de la innovación en los docentes.

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE). <https://historico.mejoredu.gob.mx/la-cultura-de-la-innovacion-en-los-docentes/>

Pérez (coords.), *Los retos de la docencia ante las nuevas características de los estudiantes universitarios* (pp. 13-23). Proceedings T-XI.

Plascencia, T. N., Beltrán, A. D. C., Velasco, I. J., & Pérez, M. (2016). El uso de las TIC como herramienta de aprendizaje para alumnos de nivel superior. En I. J. Velasco y M.

Salazar Ayala, E., Rodríguez Sánchez, A., Guevara Bazán, I. A. (2020). *Educación, innovación tecnológica y auto-aprendizaje*. Editorial Brujas & Encuentro Grupo Editor.

Sánchez Mendiola, M., y Escamilla de los Santos, J. (2021). *Innovación educativa en la educación superior: una mirada 360*. Red de Innovación Educativa.

Sánchez, Mendiola, y Escamilla de los Santos J. (2018). *Perspectivas de la innovación educativa en universidades de México: experiencias y reflexiones de la RIE 360. México: imagia comunicación*.

Suárez Téllez, L., Ortega Cuenca, P., y Luna Acevedo, V. H. (2010, septiembre). AC-CESO Y PERMANENCIA EN UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD. Formación de una Cultura de la Innovación Educativa [Conferencia en extenso]. Congreso Iberoamericano de Educación, METAS 2021, Buenos Aires, Argentina. https://www.adeepa.org.ar/congresos/Congreso%20IBEROAMERICANO/ACCESO/RLE3369_Suarez.pdf

Universidad Autónoma Metropolitana. (19 de octubre de 2021a). *PROGRAMA DE TRANSICIÓN DE ENSEÑANZA EN LA MODALIDAD MIXTA (PROTEMM)*. <http://dccd.cua.uam.mx/archivos/files/PROTEMM.pdf>

Universidad Autónoma Metropolitana. (2021b). *Proyecto Emergente de Enseñanza Remota*. <https://www.uam.mx/educacionvirtual/uv/peer.html>

Universidad Autónoma Metropolitana (2022). *Unidad Iztapalapa. Posgrado en Estudios Organizacionales. Historia del Posgrado*. <http://www2.izt.uam.mx/eorg/?s=inicio&i=historia>