

La gestión de la innovación en los posgrados con uso relevante de las tecnologías de la información y comunicación

Francisco Javier Chávez Maciel*

Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás
Instituto Politécnico Nacional
Distrito Federal, México

María del Refugio Barrera Pérez

Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás
Instituto Politécnico Nacional
Distrito Federal, México

Manuela Badillo Gaona

Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás
Instituto Politécnico Nacional
Distrito Federal, México

Resumen

Este trabajo resume algunos resultados de un proyecto multidisciplinario de investigación que da cuenta de experiencias de gestión e innovación en programas educativos de nivel medio, superior y de posgrado tanto en modalidades presenciales, como mixtas y no escolarizadas. El proyecto fue autorizado y apoyado por el Instituto Politécnico Nacional. La ponencia se enfoca a los posgrados con un uso relevante de las TICs con el propósito de dar a conocer las experiencias de gestión de la innovación en cuatro posgrados exitosos. Las preguntas a las que se intenta dar respuesta son: ¿cuáles son los elementos de innovación que caracteriza a estos posgrados?, ¿cómo se ha realizado la gestión?, ¿cuáles han sido los factores de éxito?, ¿cuáles son los obstáculos que han enfrentado?, ¿qué buenas prácticas podrían ser aplicables a otros posgrados similares?.

Después de una revisión de los conceptos teóricos que enmarcan la investigación, se realizaron diversas entrevistas con los líderes responsables de los posgrados y la información obtenida se sometió a un análisis de contenido cuyos resultados se presentan resumidamente.

Palabras clave: Posgrados mediados por TICs, gestión de la innovación educativa, buenas prácticas.

Innovation management in ICT-based postgraduate programs

Abstract

This work summarizes findings of a multidisciplinary research project on experiences of management and innovation in college, post-secondary, higher and postgraduate education delivered either on-campus, online or through blended format. This project was approved and supported by the Instituto Politécnico Nacional (National Polytechnic Institute, IPN).

This presentation aims at examining the innovation management experiences among four successful ICT-based postgraduate programs. The research questions were: Which elements of innovation can be identified in these programs? How do they manage innovation? What factors are related to their success? Which barriers do they have to face? Which best practices may be applicable to similar postgraduate programs? Firstly, a review of the literature was conducted in order to develop a conceptual framework that guided the research. Secondly, leaders responsible for the programs were interviewed. Finally, content analysis was used to examine the data. A brief summary of findings is provided here.

Keywords: ICT-based postgraduate programs, innovation management, best practices.

Introducción

En México desde hace dos décadas han empezado a surgir múltiples programas de posgrado a distancia y muchos de ellos con un uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación. La emergencia acelerada de los programas educativos a distancia en general responde a diversos factores que en la literatura especializada ya se han analizado, entre los que se podría señalar las necesidades de capacitación, actualización y profesionalización de nuevos sectores de la población que por diversas razones profesionales, familiares, laborales, geográficas o de otra índole no tienen la posibilidad de satisfacerlas en los programas educativos presenciales de corte convencional. El desafío se hace más grande en razón de que estos sectores de población demandante cada día crece a pasos acelerados y muchos de ellos demandan servicios educativos adecuados a su perfil. Y no sólo ellos a título personal, sino también las organizaciones en las que se desempeñan les exigen mayores niveles de perfeccionamiento profesional. Atender las necesidades educativas de estos sectores crecientes de población que poseen perfiles diferentes ha implicado en las instituciones educativas desarrollar programas diferentes a los convencionales posibilitando la emergencia de prácticas innovadoras de diversa índole en sus objetivos, contenidos, metodologías, recursos, evaluación, pero desarrollándolos en los marcos normativos, organizativos, administrativos y financieros tradicionales lo que ha provocado tensiones y en algunos casos modificaciones a sus marcos dando como resultado aprendizajes institucionales incrementales.

Pensamos que es relevante analizar el tema de la innovación al que se enfoca esta investigación no solamente desde la óptica pedagógica (andragógica dirían otros) sino también de la gestión educativa pues gran parte del éxito de los programas educativos a distancia depende de cómo sus líderes de los afrontan los aspectos normativos, organizacionales y administrativos en los que se enmarcan.

Esta ponencia se desarrolla en cuatro apartados: en el primero se abordarán muy brevemente algunos aspectos teóricos en los que se ha basado la investigación, en el segundo se describirá muy esquemáticamente la estrategia metodológica seguida, en la tercera se presentarán algunos de los resultados y por último se apuntarán algunas conclusiones.

Innovación, gestión educativa y buenas prácticas

En este apartado se presenta un resumen apretado de los conceptos teóricos que enmarcan la investigación, a saber: innovación educativa, gestión de la innovación y buenas prácticas.

Innovación educativa y educación en ambientes virtuales

El concepto de innovación, como muchos otros, provienen de campos disciplinarios distintos a la educación. Surgió en el campo económico a raíz de los planteamientos de Shumpeter (1978). Según este autor, la innovación es la aceptación en el

mercado de una novedad técnica u organizacional en el proceso de producción y tiene lugar cuando se cumplen los siguientes casos:

- La introducción de un nuevo producto con el que los consumidores de un mercado no están familiarizados.
- La introducción de un nuevo método de producción, basado en un descubrimiento científico, o bien una nueva forma de tratar comercialmente un producto determinado.
- La introducción de una nueva fuente de suministro de materias primas o productos semielaborados, tanto si esta fuente existía o no.
- La creación de un nuevo mercado en una región o país.
- La implantación de una nueva estructura en un mercado.

El concepto de innovación se trasladó al campo de la educación llevando aparejada la idea de novedad y éxito en el ámbito de la organización educativa.

Algunos autores (Palomo, Ruiz y Sánchez ,2006:70) señalan que:

La innovación implica un cambio que conlleva mejoras en la calidad de la enseñanza, no es un fin en sí misma, sino un medio para la mejora de la calidad y conseguir los objetivos que se proponen los centros educativos. No es fruto de la casualidad, sino que implica una intencionalidad o intervención deliberada. Por tanto según la definición de innovación educativa formulada por Landow (2004), esta es entendida como el conjunto de iniciativas que inducen a los profesionales a pensar de un modo nuevo en la forma que tienen de hacer sus tareas. No se trata de un manejo ambicioso del concepto en el sentido de que los cambios venidos de la innovación sean radicales o totales, sino que esos modos nuevos de hacer las cosas puedan conducir a un cambio.

Una definición más depurada, la elabora Rivas Navarro (2000, 27), a partir de otras conceptualizaciones corrientes en el medio educativo y la conceptualiza como "un proceso de incorporación de algo nuevo en el sistema de la institución escolar, cuyo resultado es la modificación de su estructura y operaciones, de tal modo que mejoren sus efectos en orden al logro de los objetivos educativos."

El proceso innovativo, siguiendo al mismo autor, abarca los siguientes elementos:

1. Aportación nueva que se incorpora.
2. Conjunto de momentos y secuencias hacia la integración en el sistema.
3. Transformación del sistema por efectos de la integración.
4. Efectos o consecuencias en relación con el logro de los objetivos del sistema.

Adoptando esta definición propuesta, la educación en ambientes virtuales se puede categorizar como innovación educativa dentro de nuestras instituciones de educación superior mexicanas.

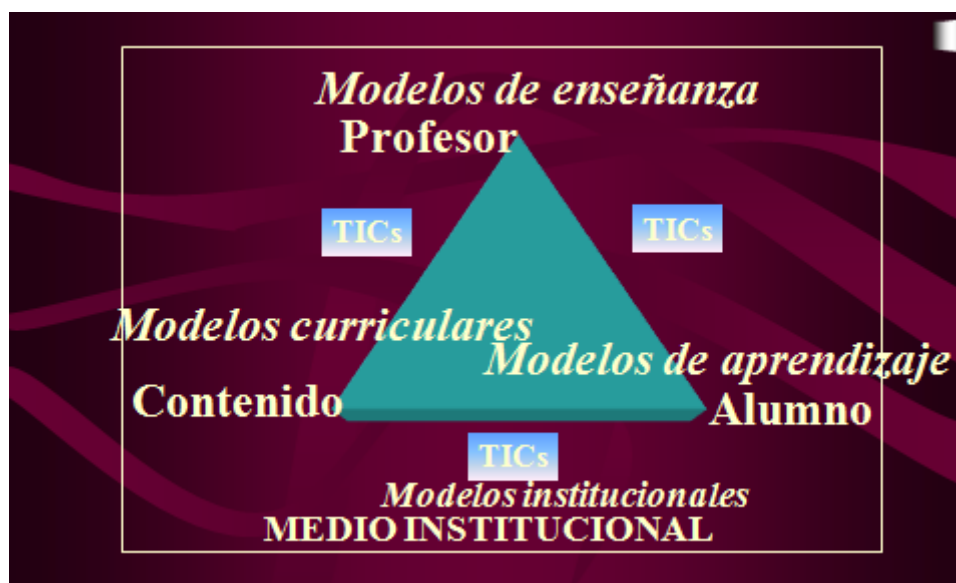
La innovación radica en la incorporación de elementos nuevos en los insumos y procesos educativos dando como resultado entornos de enseñanza aprendizaje mediados por las TIC que posibilitan modificaciones fundamentales tanto en las relaciones pedagógicas entre los factores que constituyen el denominado "triángulo didáctico", como en las relaciones con la institución educativa y que César Coll, Teresa Mauri y Javier Onrubia (2008) perfeccionan en un "triángulo interactivo" en el que se podría agregar la mediación institucional, por el que las interacciones mediadas se darían entre:

- Profesor-estudiante.
- Estudiante-estudiante.
- Profesor-contenido.
- Estudiante-contenido.

- Profesor-institución.
- Estudiante-institución.
- Contenido-institución.

Lo anterior daría pie a la identificación de nuevos modelos de enseñanza, modelos de aprendizaje, modelos curriculares y modelos educativos institucionales, mediados por las TICs, es decir, modelos educativos innovadores. Ver figura.

Figura 1: Tipología de modelos educativos mediados por las TICs



De acuerdo con lo anterior, las innovaciones educativas pueden ubicarse en cualquiera de los elementos identificados en el triángulo interactivo al que se le podría añadir elementos más complejos para el análisis. Sin embargo habrá que aclarar que sería equivocado considerar que toda mediación tecnológica en el triángulo interactivo es innovadora, no basta la sola mediación, sino habría que considerar cambios en los procesos e interacciones educativas en la inteligencia de que las TICs representen efectivamente el concepto de instrumento tal como lo define Vigotsky que no sólo transforma la realidad sino también al que lo usa.

En otro orden de ideas no todas las innovaciones educativas poseen la misma amplitud, intensidad y modo de operación.

- La amplitud implica la cobertura de aspectos como pueden ser los valores y fines educativos, los objetivos de aprendizaje, los contenidos curriculares, los métodos y procesos educativos, los recursos e instrumentos pedagógicos, los tiempos y espacios para la educación y los roles y relaciones educativas de las figuras que intervienen en el proceso educativo.
- La intensidad de la innovación educativa que describe el nivel de profundidad en el que se ubica y que comprende desde un nivel superficial o marginal hasta un nivel profundo o radical que trastoca la estructura del sistema.
- Por último, el modo de operación o cómo se incorpora la innovación en el sistema, a saber: como eliminación, adición, sustitución o modificación de uno o varios elementos.

Rivas (2000) integra las tres dimensiones anteriores en un modelo tridimensional para tipificar la innovación educativa.

Desde el aspecto de la intensidad, los programas en ambientes virtuales pueden experimentar innovaciones radicales o fundamentales o marginales, entre otros en:

- Roles del profesor y de los alumnos
- Modalidades de interacción mediadas por la tecnología: profesor – alumno, alumno – alumno, alumno – contenidos educativos
- Formas de evaluación educativa

En cuanto a la amplitud, la innovación puede cubrir:

- Contenidos
- Métodos de enseñanza
- Materiales educativos
- Soporte tecnológico
- Mecanismos y procedimientos escolares: de admisión, permanencia y egreso
- Diferentes figuras académicas

Y en cuanto a la tercera dimensión, es decir, el modo de operación, las innovaciones en programas en ambientes virtuales pueden ocurrir dentro del continuo eliminación, adición, sustitución o modificación.

Los cuatro casos de posgrados analizados experimentaron innovaciones educativas en varios de los aspectos mencionados.

Buenas prácticas

Así como se dijo del concepto de "innovación" que proviene del ámbito económico, el concepto de buenas prácticas se originó también en otros campos.

Así lo plantean De Pablos Pons, J., Colás Bravo, P. y Villarciervo Moreno, P.: (2010):

El concepto de "*buenas prácticas*" es una fórmula de uso extendido, que viene apareciendo en distintos ámbitos con acepciones diversas (desde los campos tecnológicos a los económicos). El concepto de "*buenas prácticas*" tiene su origen en el ámbito empresarial y se utiliza para calificar una actividad que ofrece buenos resultados en el contexto que se realiza y supone el logro de resultados eficaces y eficientes (De Pablos y González, 2007). Actualmente este concepto se anida en la denominada "cultura de la calidad", objetivo de los actuales sistemas educativos occidentales e internacionales. Desde hace tiempo diferentes autores (Chickering y Gamson, 1987; Epper y Bates, 2004) se han interesado por su conceptualización, teniendo como objetivo establecer una serie de rasgos que pudiesen hacerlas identificables. De forma sintética por "buena práctica se entiende un modelo u/y ejemplo de una actividad realizada con resultados satisfactorios que responden a una visión compartida de "querer avanzar" y constituyen el reflejo/producto de la identidad de un determinado contexto donde se llevan a cabo". Un aspecto inherente al concepto de buenas prácticas es el carácter de transferibilidad y exportabilidad. Para que una buena práctica sea considerada como tal es necesario que se superen dificultades y tengan capacidad de implantación en los contextos, posibilitando así su aplicación a nuevas situaciones. Por tanto una buena práctica conlleva una transformación en las formas y procesos de actuación y que pueden suponer el germen de un cambio positivo en los métodos de actuación tradicionales.

Por su parte Zabalza (2012) afirma que:

El concepto de buena práctica (bp) se ha incorporado progresivamente al lenguaje académico por el interés que suscita el detectar experiencias que funcionan en sus entornos de aplicación para poder trasladarlas, con las oportunas adaptaciones, a otros contextos.

Equiparable al concepto anglosajón de best practice o al francés bonne pratique, es un término ampliamente usado y que varía en función de los ámbitos en los que se aplica. Por ello, resulta conveniente definir las bp en función del campo de estudio en el que uno se sitúa, ya que lo son siempre en un contexto y en unas condiciones determinadas.

Varios autores coinciden en que las BP son acciones –innovadoras, eficaces, sostenibles, contrastables, transferibles y fiables– de un proceso contextualizado y planificado, en base a unos objetivos previamente definidos, que pretenden dar respuesta a las necesidades de un colectivo u organización. Otros autores, como Bru (2011), puntualizan el concepto de BP desde la perspectiva educativa, señalando que se trata de «una iniciativa, una política o un modelo de actuación exitoso que mejora, a la postre, los procesos y los resultados educativos de los alumnos y del proceso de formación-acción» (p. 427).

Como se puede observar de los anteriores planteamientos las “buenas prácticas” son experiencias innovadoras, exitosas (o sea que han tenido efectos beneficiosos de acuerdo a los objetivos esperados) en un contexto dado y que podrían transferirse, previos ajustes, a contextos diferentes. Llama la atención que una de las características se refiere a la innovación. Aplicado el concepto a las buenas prácticas en la educación en ambientes virtuales y considerando los elementos mencionados anteriormente sobre la innovación educativa, su tipología, etc., las experiencias innovadoras exitosas pueden identificarse en todo el abanico de los componentes de la educación virtual.

Sin embargo, haría falta definir los criterios para seleccionar buenas prácticas relevantes para la educación en ambientes virtuales. Al respecto, Zabalza (2012) propone varios criterios para seleccionar una buena práctica en educación, a saber:

- Innovación: actuaciones originales en relación a los modelos convencionales de actuación en ese contexto
- Mejora: actuaciones que incluyan algún tipo de plusvalía y mejora (en recursos, espacios, horarios, formas de trabajo, modos de relación, etc.)
- Fundamentación científica: actuaciones con una fuerte base científica bien de tipo psicológico, neurológico, pedagógico o de cualquier otra ciencia o arte relacionado con el aprendizaje y el desarrollo de los sujetos con los que se trabaja.
- Procesos reconocidos: actuaciones que se basen en sistemas de acción o estrategias operativas reconocidas y cuya eficacia haya sido demostrada.
- Evaluación: instituciones o iniciativas que hayan sido evaluadas positivamente bien sea por los resultados obtenidos bien por alguna condición o característica propia.
- Satisfacción: instituciones o iniciativas que resulten satisfactorias para los responsables educativos, los profesionales, los padres/madres y/u otros agentes implicados.
- Impacto social: aunque resulta en criterio externo a la propia actividad tiene mucho que ver con el compromiso global de las acciones educativas.

Con los criterios anteriores, fue posible construir una pequeña muestra de experiencias innovadoras exitosas, a cuyos líderes se entrevistó para la obtención de información relevante de acuerdo con las preguntas de investigación.

Gestión de la innovación educativa

Gestionar la innovación educativa dentro de las instituciones educativas representa un desafío no menor ante las inercias, normas, usos y costumbres, subculturas organizacionales convencionales que desafortunadamente prevalecen en las prácticas institucionales. La gestión educativa es un concepto emergente que en el

ámbito de América Latina y el Caribe ha venido promoviendo el Instituto Latinoamericano de Planeación de la Educación Superior en el seno de la UNESCO. Autores como Pilar Pozner, Juan Cassasús (2000) y Cecilia Braslavsky, Benno Sander (1996), han difundido reflexiones sobre el concepto de gestión educativa y sus tendencias, así como las competencias deseables para desarrollarla en las instituciones educativas.

En nuestro medio Isaías Álvarez García (2009) ha definido la gestión educativa «un proceso dinámico que logra vincular los ámbitos de la administración convencional con los de la organización, como estructura, bajo la conducción y animación de un liderazgo eficaz del director, que se ejerce en un contexto de liderazgos múltiples y se orienta hacia el cumplimiento de la misión institucional».

La introducción del concepto de liderazgos múltiples y su ejercicio hacia el cumplimiento de la misión institucional constituyó un concepto importante para esta investigación

En términos generales, la gestión educativa puede definirse como el conjunto de procesos de conducción de las organizaciones educativas hacia el logro de sus misiones institucionales.

En esta perspectiva la innovación educativa puede ser gestionada desde los distintos modelos de gestión planteados por Cassasús (2000), a saber:

- Normativo
- Prospectivo
- Estratégico
- Situacional
- Calidad Total
- Reingeniería
- Comunicacional

De cada uno de ellos analiza sus características, varias de las cuales son compatibles o no con la gestión de la innovación educativa.

Esta clasificación de modelos de gestión educativa puede servir para valorar y ponderar la transferibilidad de las buenas prácticas de innovación educativa a otros contextos, de los que habría que analizar los modelos de gestión imperantes, tanto en el contexto en el que fue exitosa la innovación, como en el contexto al que se quiere transferir.

Estrategia metodológica

La estrategia metodológica que se aplicó en esta investigación consistió básicamente en los siguientes pasos:

1. Revisión bibliohemerográfica y documental centrada sobre todo en los conceptos de innovación educativa, gestión de la educación y buenas prácticas, cuyos resultados se presentaron resumidamente en el primer apartado.
2. Trabajo de campo, que consistió en: a) la identificación de posgrados de universidades públicas impartidos con un uso relevante de las tecnologías de la información y comunicación y que tuvieran egresados, se seleccionaron dos maestrías y dos doctorados, que de acuerdo con lo señalado en el marco teórico reunieron las características de un experiencia innovadora b) identificación de las categorías relevantes congruentes con las preguntas de investigación y a partir de ellas c) identificación de fuentes de información documental sobre los programas de posgrado seleccionados, d) la elaboración de un instrumento para la obtención de la información, que en

este caso fue un guión de entrevista e) y la aplicación del instrumento a los líderes del programa de posgrado que fueron grabadas.

3. Análisis de la información que se realizó aplicando técnicas de análisis de contenido.

Tabla 1: Características de los cuatro posgrados

Elemento	Maestría 1	Maestría 2	Doctorado 1	Doctorado 2
Modalidad	Mixta	En línea	Mixto	Mixto
Tecnología	Videoconferencia e internet	Plataforma informática	Plataforma informática	Plataforma informática
Curriculum	Extrapolado del tradicional presencial	Diseñado para la modalidad en línea	Diseñado para la modalidad en línea	Diseñado para la modalidad en línea
Planta docente	De mismo programa presencial	De la misma institución	Procedente de varias instituciones	De la misma institución
Estudiantes	Nacionales de tiempo parcial	Nacionales y extranjeros de tiempo parcial	Nacionales y de tiempo parcial	Nacionales de tiempo completo
Acreditación	CIEES	CONACYT		CONACYT

Resultados

Se presentará a continuación algunos resultados del análisis de la información obtenida. Acorde con la técnica de análisis de contenido se elaboraron categorías que sirvieron no sólo para organizar la información sino también para someterla al proceso analítico. Las categorías empleadas fueron las siguientes.

1. Origen
2. Actores
3. Colaboración interinstitucional
4. Obstáculos
5. Estrategias
6. Mecanismos de promoción
7. Resultados
8. Buenas prácticas
9. Malas prácticas
10. Factores de éxito
11. Recomendaciones

Sólo algunas de ellas se abordarán en este trabajo

Origen de la experiencia innovadora

Llama la atención que dos de las experiencias surgieron por la iniciativa de grupos de profesores e investigadores que comprometidos con el proyecto innovador trabajaron de manera colegiada para que se aceptara en sus universidades después de vencer múltiples obstáculos provenientes de la institución. Las otras dos experiencias surgieron de la decisión de autoridades de las instituciones y que de alguna manera contaron con el beneplácito y ciertos apoyos institucionales, aunque hay que señalar que otros sectores de la institución (sobre todo mandos medios) opusieron ciertas resistencias.

Actores

Como puede esperarse en las cuatro experiencias participaron activamente colectivos de profesores convencidos y comprometidos gracias a los cuales se realizaron los programas. En tres de ellos participaron profesores de otras

instituciones y en el cuarto participaron solamente profesores adscritos a la institución donde se realizó la experiencia. En los posgrados que surgieron por iniciativa de las autoridades, son relevantes las participaciones de las instancias responsables de las tecnologías y de control escolar, aunque se debe señalar que en uno de los posgrados, algunos de los mandos se empeñaron en poner obstáculos. Lo notable fue que en los cuatro posgrados se advierte la presencia de un líder que anima, coordina, lucha por superar los obstáculos y supervisa la marcha de la experiencia.

Colaboración interinstitucional

Aunque en tres de los posgrados se dio la colaboración de profesores de otras instituciones sólo en uno de ellos se enmarcó en la formalidad de un convenio de colaboración. En los otros dos posgrados la colaboración de los profesores fue a título personal atendiendo a la invitación del líder del programa, si bien en una de las instituciones esta situación trajo aparejados algunos obstáculos para la participación foránea.

Obstáculos

Prácticamente en todo proceso de innovación educativa como puede documentarse en la literatura sobre el tema es comprensible que surjan resistencias de distinto grado provenientes de los sectores que se ven afectados en sus intereses o prácticas con la introducción de la innovación o también provenientes de las normas y prácticas administrativas basadas en éstas, dado que la innovación para que prospere afecta el funcionamiento de algunas de ellas pues requiere de otras diferentes.

En los cuatro posgrados se observaron múltiples obstáculos que después de una revisión detallada de la información obtenida en las entrevistas se pueden clasificar en obstáculos normativos y administrativos, académicos y tecnológicos.

Obstáculos normativos y administrativos

Este tipo de obstáculos se refieren tanto a las trabas que proceden de los reglamentos, estatutos y otras normas de rango menor (lineamientos, circulares, etc) vigentes en las instituciones educativas como a los mecanismos, procedimientos y prácticas administrativos, usos y costumbres derivados de éstos.

En los cuatro posgrados se observan de distinto tipo ante la ausencia de regulaciones institucionales respecto a la educación a distancia, pues se tiende o a impedir el desarrollo de algunas etapas del programa educativo o a aplicar acriticamente las normas pensadas para los programas presenciales.

Tal es el caso de la aplicación a los programas a distancia de los mecanismos, procedimientos y plazos de inscripción, de aplicación de exámenes, obtención del grado, calendario escolar, vigentes para los programas presenciales. En todos los casos tanto los estudiantes como los profesores del programa a distancia deben llenar y requisitar los formularios vigentes y entregarlos en los plazos establecidos para los programas presenciales. Más complicado resultó para dos de los programas que tenían inscritos estudiantes extranjeros.

Respecto a los procedimientos para la obtención del grado, en dos de los casos se estableció la obligatoriedad de realizar los exámenes de manera presencial y en los otros dos afortunadamente se permitió realizarlos a distancia, pero los procedimientos de las firmas de las actas de examen y otros formatos por parte de los sinodales a distancia no dejó de ser complicado.

Para los posgrados que incluyen en su modelo la participación de profesores de otras instituciones o de la misma institución pero con distinta adscripción, sobre todo de aquellos profesores que participan a título personal sin convenio que los ampare, los obstáculos provienen de las normas y procedimientos referentes a su

contratación o autorización. Evidentemente las instituciones deben autorizar la participación de los docentes externos de acuerdo a sus reglas y normas, pero ante las insuficiencias en éstas respecto a los profesores que viven en otras ciudades o países provocan consecuencias adversas al desarrollo de los programas a distancia.

Análogamente sucede con los procedimientos y plazos establecidos para la formulación y uso de los recursos presupuestales autorizados que resultan más complicados y tortuosos cuando los profesores y estudiantes no están presentes.

Llama la atención en tres de los casos que la ausencia de las normas y procedimientos institucionales apropiados a las peculiaridades de los posgrados a distancia dio pie a justificar las actitudes adversas a los programas de algunos sectores de mandos medios y operativos que se traducían en negativas o entorpecimiento deliberado de trámites administrativos de los profesores o de los alumnos.

Obstáculos académicos

Estos se refieren a las limitaciones provenientes del diseño curricular, de los perfiles docentes o de los alumnos.

En dos de los casos, las acciones de inducción y preparación previa de profesores y alumnos fueron insuficientes y/o deficientes lo que entorpeció el desarrollo de los programas ya sea propiciando situaciones de abandono temporal o definitivo de estudios por parte de algunos estudiantes o situaciones de reemplazo emergente de docentes o asesores de tesis. Además el diseño de la oferta secuenciada de los cursos no permitió la recuperación oportuna de los tiempos de los alumnos en situación de abandono temporal.

En tres de los casos estudiados se observaron insuficiencias de los docentes para asumir sus roles a distancia ya sea por las demoras en la realimentación e interacción oportunas con los alumnos, escaso uso de los recursos disponibles en las plataformas informáticas.

Respecto a los estudiantes, se observaron también deficiencias en sus habilidades y competencias informacionales e informáticas y sobre todo de disponibilidad de tiempo requeridas por los programas. Es posible que en varios casos los estudiantes pensaron que sería relativamente fácil estudiar un posgrado a distancia. Sin duda lo anterior se debió a deficiencias en los procedimientos de selección.

Obstáculos tecnológicos

Estos obstáculos que se refieren al uso y disponibilidad de los recursos tecnológicos y asistencia técnica a profesores y estudiantes se observó notablemente en dos de los programas analizados.

En uno de ellos, las suspensiones frecuentes de conectividad y de la asistencia técnica sobre todo en los periodos vacacionales y de fines de semana entorpeció significativamente el desarrollo de las actividades académicas. Además se observó una alta rotación del personal técnico, muchos de ellos eran prestadores de servicio social sin capacitación previa para el cumplimiento de sus roles en la oferta del programa.

Factores de éxito

En este rubro se incluyen los elementos facilitadores que han permitido llegar a buen término el desarrollo del programa innovador y se identificaron los siguientes:

- Articulación de liderazgos múltiples
- Proceso de evaluación sistemática a lo largo de la experiencia
- Interés y apoyo de algunas autoridades centrales y de los centros foráneos

- Interés de sectores de población por estudiar en esta modalidad
- Interés y apoyo de la academia de profesores
- Atención personalizada a los estudiantes.
- Riguroso sistema de selección basado en la productividad de los aspirantes y en el desarrollo de competencias para la investigación.
- Diseño curricular que efectivamente desarrolla las competencias para la investigación: argumentación, redacción de textos científicos, publicación, etc.
- Pertenencia al PNPC.
- Atención intensiva del estudiante por parte de su comité tutorial.
- Apoyo administrativo y logístico de los estudiantes.

Buenas prácticas

En los cuatro programas de posgrado se identificaron buenas prácticas algunas de las cuales constituyeron factores de éxito, a saber:

- Evaluación sistemática a lo largo del programa.
- Establecimiento de facilitadores de sede.
- Establecimiento de binas docentes por materia.
- Elaboración de guías y antologías por materia y su uso también para los alumnos presenciales.
- Integración de pequeños grupos para su atención intensiva personalizada.
- Impartición secuenciada de los cursos.
- Interacción sistemática con los egresados.
- Propedéutico con propósitos de selección.
- Realización de Coloquios semestrales presenciales de doctorantes.
- Otorgamiento de apoyos institucionales para estancias para profesores y estudiantes en el país y en el extranjero.
- Inclusión en el cuerpo académico del programa a profesores de otras instituciones.
- Asignación de dos directores de tesis: uno interno y otro externo a la institución.
- Incorporación de sinodales de otras instituciones nacionales y extranjeras en las revisiones de tesis y exámenes de grado.
- Establecimiento de un diplomado en línea en competencias para la investigación previo al ingreso.
- Exigencia a los estudiantes como parte del curriculum de publicar al menos dos artículos en revistas indexadas.
- Estancias de investigación de 120 hrs en universidades de prestigio como parte del curriculum.
- Integración de los comités tutorales por un Director, un Tutor y un Codirector.
- Participación de evaluadores externos en los avances de las tesis de los alumnos.

Conclusiones

A partir de los resultados se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1. La relevancia del ejercicio efectivo del liderazgo en los actores que a pesar de las resistencias y obstáculos con los que se enfrentaron y de las limitaciones que padecieron, fueron capaces de superarlos, lograr la autorización institucional y en algunos casos el reconocimiento de CONACYT, conseguir el suficiente número de alumnos nacionales y en otro caso extranjeros, integrar las plantas docentes de la propia institución y de otras, y sobre todo empezar a lograr egresados graduados.
2. Pudo observarse que el desarrollo de los posgrados fungió al interior de las instituciones participantes como una fuerza seminal expansiva de innovación

también en los programas presenciales y sobre todo en la modificación de las normatividades y los esquemas de administración para hacerlos más sensibles a las peculiaridades de las modalidades mediadas por las TICs.

3. Las experiencias de estos programas innovadores en algunos de los casos posibilitó a partir de una autoevaluación colegiada mejorar varios aspectos en posteriores ediciones.

Referencias Bibliográficas

Casassús, J. (1998). *Acerca de la práctica y la teoría de la gestión: Marcos Conceptuales para el análisis de los Cambios en la Gestión de los Sistemas Educativos*. Recuperado (25/10/2013) y disponible en: <http://www.scribd.com/doc/12667410/gestionbuscadelsujeto>.

Casasús, Juan (2000), Problemas de la gestión educativa en América Latina.(La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). ILPES. UNESCO. Recuperado (25/10/2013) y disponible en: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>

Coll, César y Carles Monereo (Eds.) (2008). *Psicología de la educación virtual*. Ed. Morata. Madrid, España.

De Pablos Pons, J., Colás Bravo, P. y Villarciervo Moreno, P.: (2010). "Políticas educativas, buenas prácticas y TIC en la comunidad autónoma andaluza". En De Pablos Pons, J. (Coord.) *Buenas prácticas de enseñanza con TIC* [monográfico]. Revista Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información. Vol. 11, nº 1. Universidad de Salamanca, pp. 180-202. [Fecha de consulta: 12/10/2013]. http://revistatesi.usal.es/~revistas_trabajo/index.php/revistatesi/article/view/5842/5868 ISSN: 1138-9737

Rivas Navarro, Manuel (2000). *Innovación educativa. Teoría, procesos y estrategias*. Letras Universitarias. Editorial Síntesis. Madrid.

Sander, Benno (1996), *Gestión educativa en América Latina: Construcción y reconstrucción del conocimiento*, Buenos Aires: Editorial Troquel.

Schumpeter, Joseph (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. Quinta Reimpresión, Fondo de Cultura Económica, México.

Zabalza Beraza, M.A. (2012). "El estudio de las "buenas prácticas" docentes en la enseñanza universitaria". Revista de Docencia Universitaria. REDU. Monográfico: Buenas prácticas docente en la enseñanza universitaria. 10 (1), 17,42. Recuperado el (12/10/2013] en <http://redaberta.usc.es/red>
u

* **Francisco Javier Chávez Maciel**. Profesor e investigador de posgrado en la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás del Instituto Politécnico Nacional (IPN). México. Doctor en Pedagogía por la Universidad Nacional Autónoma de México. Miembro del Comité Académico del *Espacio Común de la Educación Superior a Distancia* (ECOESAD) y de la *Red de Investigación e Innovación en Sistemas y Ambientes Educativos* de ECOESAD. Línea de investigación: Modelos educativos e innovación, evaluación de la calidad de la educación a distancia. Director de tesis de maestría y doctorado. Tutor y evaluador externo de programas de educación superior a distancia.

María del Refugio Barrera Pérez. Licenciatura y Maestría en Pedagogía en la UNAM y Doctorado en Universidad Autónoma de Morelos (UAEM). Diplomado Educación a Distancia (UNAM) y Curso Iberoamericano de Educación a Distancia y de Adultos en la UNED España. Profesora investigadora SEPI de ESCA ST del IPN. Cargos: Coordinadora de la Licenciatura

en Pedagogía del SUA de la UNAM y Maestría en Administración y Desarrollo de la Educación; y Jefa del Departamento de Investigación en SEPI, ESCA Sto. Tomás IPN. Investigaciones y participación en tres proyectos de la RIISAE del Espacio Común de la Educación Superior a Distancia (ECOESAD). Dirección de Tesis y publicaciones.

Manuela Badillo Gaona. Candidata a doctor en Pedagogía por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Maestra en Ciencias con Especialidad en Administración y de Desarrollo de la Educación por el Instituto Politécnico Nacional (IPN), Licenciada en Relaciones Internacionales por la UNAM, Diplomado en Política Internacional por el Instituto de Estudios Diplomáticos Matías Romero, Diplomado en Educación Superior por el Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación (IISUE) de la UNAM. Coordinadora en la Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación (MAGDE) en la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA) unidad Sto. Tomás del Instituto Politécnico Nacional.