



Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración,  
A.C.

**Innovación Educativa en las Escuelas de  
Negocios**

Ponencia Central  
XVIII Asamblea Nacional  
Morelia, Michoacán  
20, 21 y 22 de junio de 2007

COORDINACIÓN NACIONAL DE POSGRADOS

COORDINACIÓN NACIONAL DE  
INVESTIGACIÓN

COORDINACIÓN NACIONAL DE PLANES Y  
PROGRAMAS DE ESTUDIOS

COORDINACIÓN NACIONAL DE LA  
ACADEMIA ANFECA

## Contenido

|                          |    |
|--------------------------|----|
| Antecedentes.....        | 5  |
| Introducción.....        | 6  |
| Objetivos.....           | 13 |
| Análisis contextual..... | 14 |
| Metodología.....         | 21 |
| Resultados.....          | 24 |
| Conclusiones.....        | 36 |
| Recomendaciones.....     | 37 |
| Anexos.....              | 38 |

*“Cuando algunos dejan de estar sujetos a las órdenes, mitos y creencias impuestos y se convierten por fin en sujetos interrogadores, entonces comienza la libertad de la mente... mantenida, fortificada por: las curiosidades y aperturas hacia el más allá (de lo que es dicho, conocido, enseñado, recibido); la aptitud para problematizar; la invención y la creación ...”*

*Edgar Morín*



## **Innovación Educativa en las Escuelas de Negocios**

### **Antecedentes**

En el marco de la XVII Asamblea Nacional ANFECA, se elige la ***Innovación Educativa en las Escuelas de Negocio*** como tema de la Ponencia Central para la presente Asamblea.

Los trabajos para la realización de dicha Ponencia Central estarían a cargo de la Coordinaciones Nacionales de ***Planes y Programas de Estudio, de Investigación*** así como de ***Academias ANFECA*** y de la ***Coordinación Nacional de Postgrado***, siendo esta última la encargada de organizar las actividades y los resultados que generarán las demás contrapartes.

## **Introducción**

En el contexto global caracterizado por el cambio, el creciente valor del conocimiento y la interdependencia mundial; el siglo XXI, sin duda, comienza a identificarse por las profundas transformaciones que se están dando en prácticamente todos los órdenes de la vida humana, como ocurre en el desarrollo de la ciencia y la tecnología, en el acceso y distribución de la información a través del uso de los medios informáticos en las formas de organización de las economías, en la dinámica social, en la geopolítica mundial, en las formas de gobierno, entre otros aspectos.

Las instituciones educativas, no son ajenas a los retos, compromisos o tareas que les corresponde realizar para ser actores protagónicos en este proceso de transformaciones.

Sin duda, las instituciones educativas están obligadas a instituir el cambio en sí mismas para estar en condiciones de generar respuestas efectivas que demanda esta ola de transformaciones profundas, que ya afectan toda la vida de la sociedad. Involucra también, la actividad económica, la forma de organización del trabajo y las bases técnicas de la producción, el surgimiento de nuevas necesidades y exigencias relativas a las competencias y conocimientos de las personas, para insertarse activamente en el mundo laboral. De igual forma, se modifican las costumbres, los patrones de conducta y los modos de vida de los individuos y de los grupos sociales, se extienden los ámbitos de la sociedad civil, se redefinen los campos de intervención del Estado y se avanza en la conformación y consolidación de sociedades más participativas y democráticas.

Estos desafíos exigen de las instituciones educativas, voluntad y capacidad de transformación e imaginación, para buscar nuevas formas en el cumplimiento de sus funciones sustantivas, más aún cuando en la era de la sociedad del conocimiento, éste se considera el valor agregado fundamental para todos los procesos de producción de bienes y servicios, donde el dominio del saber es el principal factor para el desarrollo autosostenido de los países y regiones.

Y es que, en el nuevo orden mundial, los países que destaquen serán aquellos que, además de dominar y aplicar productivamente el conocimiento, logren aprovechar las fuerzas del cambio y se adapten crítica y productivamente al entorno del cambio. Por esta razón, el valor estratégico de la información para las sociedades contemporáneas, pone de relieve aún más, el papel que les toca desempeñar a las instituciones educativas de nivel superior. Por eso, se considera que la educación superior del futuro será una puerta de acceso, la más importante, a la sociedad del conocimiento, por su situación privilegiada para la generación y transmisión del saber humano.

En ese sentido, a las instituciones educativas les corresponde la trascendente tarea de promover, más que una reforma del sistema educativo superior, impulsar y direccionar una revolución en el pensamiento, caracterizada por su complejidad en la elaboración de su construcción mental y en la estructura misma del conocimiento contemporáneo. Se trata del pensamiento complejo como lo propone Edgar Morín, que está en la esencia de la interdisciplinariedad, y que está animado de una tensión permanente entre una aspiración a un saber no parcelado, no dividido, no reduccionista y el reconocimiento de lo inacabado e incompleto de todo conocimiento. En palabras de Morín: *“Se trata de comprender un pensamiento que separa y reduce, junto con un pensamiento que distingue y que vincula, no se trata de abandonar el conocimiento de las partes por el conocimiento de las totalidades ni el análisis de las partes, hay que conjugarlos”*. Se trata de privilegiar la visión de conjunto, del todo, del enfoque holístico.

La generación del conocimiento por parte de las instituciones educativas de nivel superior, en el contexto de la globalización, caracterizada por los procesos que resultan de la difusión de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación; exigen que las instituciones dispongan de estructuras y recursos convenientes que les permitan: acceder a la información, disponer de un acervo de conocimientos, vincularse de manera efectiva con el mercado laboral, disponer de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, formar parte de redes globales del conocimiento e instituir una cultura de la pertinencia, de la calidad, de la evaluación, de la informática, de la administración estratégica y de la internacionalización; además, de hacerse cargo de la transformación que experimenta el contexto cultural en que ella se desenvuelve, contribuyendo a la construcción del buen sentido y significados que deben tener sus relaciones con los

demás sistemas institucionales y, las relaciones entre sus propios integrantes (alumnos, profesores, personal administrativo, directivo). Todo ello, inspirado en una dimensión ética y de rendición social de cuentas, como se propuso en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, organizada por la UNESCO, en París, 1998.

En este mundo, en inacabable proceso de cambio, la misión fundamental de las instituciones educativas de nivel superior es propiciar la educación permanente, como respuesta pedagógica estratégica, que hace de la educación un asunto de toda la vida y dota a los educandos de las herramientas intelectuales que les permitan adaptarse a las incesantes transformaciones, a los cambiantes requerimientos del mundo laboral y a la obsolescencia del conocimiento, característica de la ciencia contemporánea que se renueva en períodos cada vez más cortos, a la vez que se incrementa a un ritmo cada vez más acelerado. Esta nueva visión de la educación, la visión para el nuevo siglo, implica cambios en el quehacer educativo que compromete a las propias organizaciones educativas, a sus procesos, sus métodos, técnicas, a sus actores, a la naturaleza de sus relaciones, entre otros aspectos.

Desde esta perspectiva, los cuatro pilares de la educación del futuro, que son compromisos ineludibles para las instituciones educativas de nivel superior, según el Informe de la Comisión Internacional de la Educación para el Siglo XXI, como se propuso en la Declaración Mundial para Todos, conocido como informe Delors, serán: ***aprender a saber, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir.***

Para afrontar estos desafíos, las instituciones de educación superior han convenido realizar tareas específicas, que se describen en la Propuesta de la ANUIES “La Educación Superior en el Siglo XXI”: Líneas Estratégicas de Desarrollo, entre las cuales se propone: constituirse en la puerta de acceso a la sociedad del conocimiento en el sentido más amplio, que la propone como un **espacio de innovación permanente e integral**, clave para la articulación de una nueva concepción social que promueva un crecimiento autosostenido y un desarrollo más equitativo.

Para que las instituciones educativas puedan lograr constituirse en un espacio de innovación, necesitan asumir como propio el objetivo de su transformación con el

involucramiento y compromiso de sus diversos actores, asimismo, deben revisar sus propias misiones y visiones y diseñar sus programas de desarrollo institucional, de acuerdo con una orientación sistémica, holística, de carácter abierto.

Por otra parte, requiere potenciar su capacidad creativa para generar, implantar y evaluar la eficacia de innovaciones educativas. En el entendido de que la creatividad se concibe como la habilidad de combinar ideas de forma única o hacer asociaciones desacostumbradas ante las ideas. Una organización que estimula la creatividad es la que desarrolla enfoques nuevos a objetos o soluciones únicas a problemas. En su caso, la **innovación** es el proceso de tomar una idea **creativa** y convertirla en un producto, servicio, o método de operación útil. De este modo, una organización innovadora se caracteriza por su capacidad para canalizar sus impulsos creativos en resultados útiles.

En el contexto de las instituciones educativas de nivel superior, la innovación está asociada al cambio de los centros educativos, del proceso enseñanza-aprendizaje, de la práctica docente y de los propios procesos de reforma académica en las instituciones.

Las innovaciones más sólidas y profundas tienen como puntos de referencia, el pensamiento y la práctica de los modelos pedagógicos progresistas, que superan a los modelos de pedagogía tradicional y a las pedagogías activas y espontaneistas.

Las innovaciones educativas se expresan en ámbitos tales como: la concepción y organización del conocimiento escolar: aprender a conocer; aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir; modos de enseñar y aprender; materiales curriculares; proyectos educativos; autonomía pedagógica; organización escolar flexible y democrática, entre otros ámbitos.

No hay una definición unívoca de lo que es la innovación, sino más bien diversos enfoques que dan lugar a concepciones diferentes de la innovación, a partir del elemento o componente que se privilegia, respecto del proceso de la innovación. Sin embargo, una definición de consenso que puede ser muy útil por su connotación práctica es la que concibe a 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. (Carbonell, 2001)

En esta misma perspectiva, la innovación educativa es un proceso de cambio cualitativo que alude aspectos puntuales de mejora en la práctica educativa e implica cambios en las ideas, actitudes, creencias, valores y costumbres de los participantes. (Estévez, 2003). También puede considerarse a la innovación como un cambio interno en la escuela, que afecta a las ideas, las prácticas y las estrategias, la propia dirección del cambio, las funciones de los individuos que participan. (Estebarnz, 1994, en Tejada). La innovación está asociada a los contextos más inmediatos, a cambios cualitativos (González y Escudero, 1987). Está asociada a cambios específicos en los elementos curriculares, hasta llegar en su internacionalización, orientados a las mejoras y crecimiento personal e institucional (De la Torre, 1994).

Si a la innovación educativa se le considera una acción específica, deliberada y planeada, ésta se lleva a cabo mediante la configuración de un proceso en el que se distinguen varios componentes, (Havelock, 1979), tales como: 1) un insumo o propuesta de mejora; 2) una secuencia de momentos o fases con una dimensión temporal, en que se produce la introducción del aporte o la propuesta; 3) una transformación el sistema receptor que significa mejoramiento, resolución de problemas u optimización de sus estructuras y proceso y, 4) los esperados o consecuencias derivadas de las transformaciones y relacionados con los objetivos específicos del sistema educativo.

Desde este punto de vista, la innovación se considera como un proceso y un producto a la vez, siendo la actividad el resultado y efecto de la innovación. Es decir, la innovación es el producto de la actividad o el resultado del proceso. (Tejada, 1997).

A partir de estas nociones de innovación, algunos de los elementos, componentes y objetivos que la identifican pueden ser los siguientes:

- El cambio y la innovación son experiencias personales que adquieren un significado particular en la práctica, ya que aquélla debe atender tanto los intereses colectivos como los individuales.
- La innovación permite establecer relaciones significativas entre distintos saberes de manera progresiva para ir adquiriendo una perspectiva más elaborada y compleja de la realidad.
- La innovación trata de convertir las escuelas en lugares más democráticos, atractivos y estimulantes.
- La innovación trata de provocar la reflexión teórica sobre las vivencias, experiencias e interacciones del aula.
- La innovación rompe con la clásica escisión entre concepción y ejecución, una división propia del mundo del trabajo y muy arraigada en la escuela mediante el saber del experto y el “no saber” del profesorado, mero aplicador de las propuestas y recetas que le dictan.
- La innovación amplía el ámbito de autonomía pedagógica –que no socioeconómica de los centros y del profesorado.
- La innovación apela a las razones y fines de la educación y a su continuo replanteamiento en función de los contextos específicos y cambiantes.
- La innovación no se emprende nunca desde el aislamiento y la soledad sino desde el intercambio y la cooperación permanente, como fuente de contraste y enriquecimiento.
- La innovación trata de traducir ideas en la práctica cotidiana, pero sin olvidarse nunca de la teoría, conceptos, ambos indisociados.
- La innovación hace que afloren deseos, inquietudes e intereses ocultos –o que habitualmente pasan desapercibidos- en el alumnado.
- La innovación facilita la adquisición del conocimiento, pero también la comprensión de lo que da sentido al conocimiento.
- La innovación es conflictiva y genera un foco de agitación intelectual permanente.

- En la innovación no hay instrucción sin educación, algo que, quizás por obvio y esencial, se olvida con demasiada frecuencia.
- La innovación tiene en la investigación educativa sobre los problemas de la práctica educativa, el puente que une lo teórico con lo práctico. La investigación debe ser una tarea más abierta y participativa, más intensa y práctica, más metodológicamente pluralista, menos preocupada por los aspectos formales y más por los sustantivos. Es una investigación para el cambio, para la acción, para iluminar el curso de los acontecimientos y devolverle a los sujetos implicados potenciales de conocimiento, transformadores de su práctica. Es una investigación durante la acción que permite observar y reflexionar sobre el cambio en la práctica, por ello, constituye una guía para la acción y viceversa.
- La innovación educativa tiene una dimensión sustantiva o constitutiva, que se refiere al qué de la investigación, es decir, que la innovación educativa tiene un contenido intrínseco, referido a los procesos que pretende cambiar, tales procesos pueden estar centrados en patrones organizativos, ideas, conceptos o teorías, materiales educativos, metas, estrategias didácticas, contenidos, etc. Son aquellos aspectos de la realidad y la práctica educativa sobre los que pueden establecerse una innovación, aspectos que son internos al proceso de desarrollo de la misma innovación.

En este contexto, la mejora de la calidad y la pertinencia del quehacer educativo en las instituciones de educación superior, requieren de esfuerzos institucionales, orientados a asumir la innovación educativa como un compromiso permanente para su transformación y desarrollo, esfuerzos que deben empezar con definir y adoptar un enfoque determinado acerca de lo que entienden por innovación educativa, la formulación de programas institucionales de innovación educativa, establecer mecanismos que den viabilidad a los programas y proyectos de innovación educativa, establecer programas de estímulos para potenciar la capacidad creativa de los actores de la institución en el desarrollo de innovaciones educativas, así como establecer y realizar la evaluación de los resultados e impactos de las innovaciones educativas en los propósitos estratégicos de reforma y/o cambio de las propias instituciones educativas.



Este trabajo sobre Innovación Educativa en las Escuelas de Negocios se divide en las siguientes partes: en la primera sección revisaremos los objetivos de la Ponencia Central. Posteriormente, se lleva a cabo un análisis contextual sobre los factores que afectan a la Innovación en México. En la tercera sección se explicará la metodología de investigación. Los resultados de la investigación son presentados en la cuarta parte. Las conclusiones y recomendaciones son revisadas en las secciones cinco y seis respectivamente.

## **Objetivos**

La presente Ponencia tiene como objetivos fundamentales los siguientes:

- Efectuar un balance respecto de las concepciones y enfoques de la innovación educativa que predominan en las distintas escuelas y facultades que conforman la ANFECA.
- Identificar las diversas acciones con las que las escuelas y facultades promueven, impulsan e instrumentan, el desarrollo de innovaciones educativas.
- Determinar la naturaleza de las principales innovaciones educativas que se llevan a cabo en las escuelas y facultades, así como los aspectos del quehacer educativo, a donde más se dirigen las innovaciones.
- Proponer lineamientos para integrar esfuerzos institucionales en materia de innovación educativa que beneficien de manera recíproca a las escuelas y facultades de la ANFECA, en el logro de sus propósitos de calidad, pertinencia y excelencia educativa.

## **Análisis contextual**

La innovación educativa en México esta sujeta a una serie de factores que las Instituciones de Educación Superior observamos día con día. Dichos factores son externos al quehacer universitario.

De acuerdo los estudios sobre Innovación Educativa realizados por la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE) del Tecnológico de Monterrey, los factores que afectan los modelos de innovación educativa son los siguientes:

1. El Contexto Social donde la universidad trabaja.
2. El Mercado Laboral
3. El Contexto Tecnológico
4. Las Regulaciones Educativas a las que esta sujeta la universidad
5. Las Acreditadoras Educativas
6. La Opinión de los Medios de Comunicación
7. La Práctica o Experiencia Internacional
8. Las Certificaciones Profesionales

A continuación revisaremos cada uno de los siguientes factores.

### ***El Contexto Social***

El Mundo en los inicios del siglo XXI es una secuela de hechos que forman parte de la Revolución Tecnológica e Informática experimentada por la sociedad en los últimos años del siglo XX. A diferencia de los pensamientos propios de periodo de la “Guerra Fría” donde la sociedad cambia como consecuencia del cambio de milenio, éste último tan solo fue parte de los propios procesos de Globalización y Convergencia que ya habíamos iniciado a finales de la década de 1980.

De acuerdo a Antonio Vega<sup>1</sup> “la única manera de detener el tiempo es desordenando la evolución y ésta no deja de avanzar”. Las sociedades son el resultado de una serie de procesos y es deber de la universidad el poder entender y determinar los rumbos que en el futuro tomarán dichos procesos.

El Contexto Social de inicios del siglo XXI se caracteriza por los procesos tales como el progreso científico y tecnológico, el desarrollo cualitativo de la tecnología de la información, la organización del trabajo, la globalización de la economía así como los procesos de convergencia.

Las universidades somos instituciones que trabajamos con el futuro y como portadores de tal responsabilidad debemos de enfrentar los retos que genera los procesos descritos anteriormente. Básicamente podemos afirmar que dichos retos serán el definir las pautas a seguir para la construcción de la sociedad futura así como el desarrollar la habilidad de la humanidad para resolver los grandes problemas.

Tal vez una de las áreas donde más trabajo tendremos las Instituciones de Educación Superior es la que se encuentra relacionada con la Responsabilidad Social Corporativa.

De acuerdo a al Instituto Ethos de Brasil la Responsabilidad Social es la contribución activa y voluntaria de las empresas al mejoramiento económico, social y ambiental, manteniendo un equilibrio entre ellas, como respuesta al desafío que plantea la globalización. Así, podemos afirmar que es el continuo compromiso de los negocios para conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico en general.

Responsabilidad Social Corporativa implica que la empresa debe ocuparse no solo de su crecimiento económico, sino también del bienestar comunitario. Constituye un planteamiento integral para el manejo organizacional. No son acciones filantrópicas, desarticuladas de la dinámica de la empresa y su entorno.

---

<sup>1</sup> Vega, Antonio “Los relojes en la oscuridad”, Polydor, 1984.

Este proceso contiene valores implícitos tales como los derechos humanos, el bien común, la solidaridad, la transparencia, la honestidad y el desarrollo vinculado a la innovación de la empresa.

Uno ejemplo de cómo las Instituciones de Educación Superior van realizando Innovaciones Educativas tomando en cuenta el factor social es la implementación y uso de laboratorios sociales. Lo anterior está reflejado en Despachos Jurídicos universitarios que atienden las necesidades de la sociedad, laboratorios financieros que ayudan a los mercados financieros a ser más eficientes, las incubadoras y aceleradoras de nuevas empresas, así como los despachos de asesoría fiscal y contable para las personas físicas y las PyMES.

### ***El Mercado Laboral***

El Mercado Laboral constituye uno de los principales factores que afectan la innovación educativa. Las organizaciones en general, enfrentan más que nunca retos de competencia en un marco de negocios globalizado. Por lo tanto, la capacidad de respuesta que tengan hacia el mercado estará directamente relacionada con las capacidades y competencias que tengan los profesionistas que las forman.

De acuerdo a un estudio tipo “focus group” realizado con diversos empleadores, los principales factores que detonan la contratación son el manejo del crecimiento y complejidad de la organización así como la competitividad de nuevos mercados.

Ahora bien, los factores que los empleadores buscan más en la selección de sus nuevos profesionistas son por orden:

- Buen desempeño escolar
- Actividades extra-académicas que hayan desarrollado habilidades y competencias
- Internacionalización
- Afinidad con la organización (Ética y Valores)
- Experiencia

El empleador visualiza programas que le brinde a sus egresados áreas de especialidad de acuerdo a las necesidades de su empresa y con un fuerte ingrediente de aplicación práctica y recomiendan programas con un mayor enfoque global de negocios.

Otro contexto en el cual la Innovación Educativa trata de satisfacer las necesidades de los empleadores es en la búsqueda de programas extra-académicos que ayuden a definir la vocación del futuro profesionista. El Servicio Social es por excelencia, el laboratorio donde el alumno puede definir las áreas en las cuales habrá de desempeñarse y se debe de redefinir para que encuentre una posición laboral donde colocarse al terminar sus estudios.

### ***El Contexto Tecnológico***

Los avances tecnológicos han hecho nuestra vida más sencilla. Este cambio en nuestras vidas se ve reflejado en la forma en la cual la sociedad resuelve sus problemas. No se trata solamente de la aparición de nuevos instrumentos o aparatos que facilitan nuestras vidas sino, como nuestra vida cambia por dichos instrumentos. El Internet o la aparición de nuevos aparatos de comunicación influyen de manera determinante la educación. La tecnología ha incrementado los accesos a fuentes de información y al conocimiento propio. Los cambios tecnológicos en otros campos afectan a la Educación.

Hoy en nuestros días, por sus características, el conocimiento se ha convertido en un producto no diferenciado, en un “commodity”<sup>2</sup>. Lo anterior nos lleva a la reflexión de cómo enseñar o mostrar el conocimiento.

El uso de técnicas didácticas puede ayudarnos a tomar lo mejor de la tecnología y complementar la enseñanza a través del Constructivismo. Lo anterior posee gran trascendencia en términos de Innovación Educativa.

---

<sup>2</sup> El término financiero “Commodity” se utiliza para determinar productos no diferenciados entre sí. Por ejemplo, el oro, la plata, el cobre, el petróleo, etc.

### ***Las Regulaciones Educativas a las que esta sujeta la universidad***

El marco normativo juega un papel importante en la libertad que posee la institución educativa para poder implementar modelos nuevos de enseñanza así como el poder adaptar los Planes y Programas de Estudio a las exigencias sociales.

En este caso la Innovación Educativa debe de encontrar caminos para cumplir con las regulaciones y poder adaptar los procesos de Enseñanza – Aprendizaje a las exigencias del medio.

### ***Las Acreditadoras Educativas***

Las Acreditadoras Académicas tienen la función de asegurar la calidad académica ya que ésta es un compromiso que las universidades tienen ante la sociedad. En nuestros días es necesario el acreditar dicha calidad a través de terceras partes.

Existen diversas Instituciones de Educación Superior que están acreditadas ante organismos nacionales y extranjeros.

Las Acreditadoras más importantes que operan en nuestro país son:

Nacionales:

- CACECA
- CONACYT (PNP)

Internacionales:

- SACS (Southern Association of Colleges and Schools)
- AACSB
- EQUIS

Las acreditadoras académicas influyen en los programas académicos y en la innovación educativa. Para saber cómo las acreditadoras toman parte en dicha labor debemos revisar los factores que cada una de ellas toman en cuenta.

De acuerdo a la información que presentan las Acreditadoras internacionales, los factores de convergencia entre estas se enfocan en los siguientes factores:

- Programas académicos que apoyen la misión.
- Aseguramiento del aprendizaje del alumno a través de *Portafolio de Evidencias de Competencias (Assessments)*.
- Estructura curricular que incluye *Educación General*.
- Evaluación de facultad y expectativas de desarrollo.
- Suficiencia de planta académica.
- Desarrollo social y su impacto.
- Internacionalización.

### ***La Opinión de los Medios de Comunicación***

La opinión de los medios de comunicación influye de manera determinante en el cómo la sociedad observa la labor universitaria. La manifestación más importante de la opinión de los medios de comunicación en el quehacer educativo esta representada por los “*Rankings*” o “*Ranqueos*”.

En México, diversas empresas de comunicaciones, tanto internacionales como nacionales, califican el desempeño de las Instituciones de Educación Superior tomando en cuenta diversos factores. Algunas de estos *Ranqueos* son mostrados en el Anexo 1 del presente trabajo junto con los factores que toman en cuenta.

Algunos de los criterios comunes entre estas opiniones de medios de comunicación son los siguientes:

#### **En el Egresado:**

- Percepciones y trayectoria laboral
- Oportunidades de carrera
- Potencial de networking con egresados
- Desarrollo y experiencia educativa

**En la Institución:**

- Investigación
- Calidad académica
- Creación de conocimiento
- Claustro de profesores
- Calidad / Inserción internacional
- Poder de Marca

**En el Reclutador:**

- Percepciones sobre programas y estudiantes
- Poder de atracción por reclutadores

La Innovación Educativa es afectada por dicho factor cuando la opinión pública compara la preparación de los egresados en sus sueldos y percepciones económicas ya que obligan a la universidad a tratar de encontrar caminos que traten de asegurar un mejor mañana para los futuros profesionistas.

***La Práctica o Experiencia Internacional***

Las prácticas que otras escuelas o universidades siguen para poder llevar a cabo su misión educativa generando innovaciones en el campo son importantes ya que nos ayudan a conocer sus experiencias.

La mayoría de dichas escuelas tratan de acoplar sus planes y programas de estudio con la misión que llevan a cabo. Algunos elementos comunes en las misiones de universidades extranjeras son las siguientes:

- Formar, preparar y desarrollar líderes
- Generar y diseminar conocimiento de administración de negocios
- Cambiar, hacer diferencia e impactar en el mundo

En los Anexo 2 de la presente ponencia podemos revisar con mayor detalle, los elementos que se encuentran en las misiones de algunas de las escuelas más importantes



de negocios en el Mundo. También podemos revisar en el Anexo 3 cuales son algunas Innovaciones Educativas que algunas universidades llevan a cabo para cumplir con su misión.

### ***Las Certificaciones Profesionales***

Las *Certificaciones Profesionales* han generado mucho peso en la toma de decisiones educativas de los empleadores. Las Certificaciones Profesionales son el “*Sello de Calidad*” que por lo regular *Gremios Profesionales*, Nacionales e Internacionales, asignan a determinadas actividades profesionales. Por lo regular miden el *Criterio Profesional*.

Los egresados de las Escuelas de Negocios están sujetos a las siguientes Certificaciones:

- *Certificación de Contador Público*
- *Certificación Bursátil AMIB*
- *CFA*
- *GARP*
- *REAL STATE*

### **Metodología**

Para alcanzar los objetivos de la presente Ponencia Central se llevaron a cabo dos estudios en paralelo.

El primer estudio hace un diagnóstico de:

- ***La Concepción y Enfoques de la Innovación Educativa.***
- ***La Innovación Educativa y su Implementación en las Instituciones Universitarias.***

En el segundo estudio se observaron los ***Niveles de Implementación de Innovación en los Planes y Programas de Estudio en las Universidades.***

La elaboración del Documento Base para realizar el Diagnóstico de Conocimientos sobre Innovación Educativa en las Escuelas de Negocios fue realizado por la Coordinación Nacional de Investigación ANFECA a cargo del **C.P. José Augusto Sánchez Ángeles y el Dr. Juan Olivares Ponce**. Dicho documento fue entregado el día 29 de septiembre de 2006.

Una vez que se tenía el Documento Base se procedió a realizar los Coloquios Académicos en cada una de las siete zonas ANFECA del país. Para realizar dicha actividad los Directores de Zona convocaron a las Universidades de su región.

La siguiente tabla muestra la distribución de los Coloquios así como las fechas y lugares donde se llevaron a cabo:

| <b>Zona</b> | <b>Sede</b>          | <b>Fecha</b>        | <b>Organizador</b>  |
|-------------|----------------------|---------------------|---|
| I           | Mazatlán, Sinaloa    | 2 de febrero 2007   | UAS   |
| II          | Monterrey, NL        | 8 de diciembre 2006 | UANL  |
| III         | San Luis Potosí; SLP | 23 de febrero 2007  | UASLP   |
| IV          | León, Guanajuato     | 6 de marzo 2007     | Universidad de Estudios Profesionales de Ciencias y Artes |
| V           | Puebla, Puebla       | 8 de diciembre 2007 | UPAEP   |
| VI          | Mérida, Yucatán      | 8 de febrero 2007   | Universidad Modelo  |
| VII         | Ciudad de México     | 31 de enero 2007    | Tecnológico de Monterrey, CCM                             |

En cada uno de los Coloquios se abordaron los temas que se mencionan:

**Tema 1: Concepción y enfoques de la innovación educativa**

**Tema 2: La innovación educativa y su implantación en las instituciones universitarias**

**Tema 3: Naturaleza y efectividad de las innovaciones educativas en las instituciones universitarias**

Para lograr reunir evidencia de los temas se formularon las siguientes preguntas por tema:

**Tema 1:**

**Concepción y enfoques de la innovación educativa**

- ¿Cómo se define la innovación educativa?
- ¿Por qué es importante la innovación educativa para una institución universitaria?
- ¿Qué enfoques se conocen de la innovación educativa?

**Tema 2:**

**La innovación educativa y su implantación en las instituciones universitarias**

- ¿Qué acciones son necesarias realizar para impulsar e implantar la innovación educativa?
- ¿Qué factores dificultan la innovación educativa en las instituciones universitarias?
- ¿En la institución universitaria, quiénes y cómo deben participar en proyectos de innovación educativa?

**Tema 3:**

**Naturaleza y efectividad de las innovaciones educativas en las instituciones universitarias**

- ¿En que ámbitos o aspectos del quehacer educativo, se realizan o se han realizado proyectos de innovación educativa?
- ¿Cómo se miden los impactos o resultados de las innovaciones educativas, en las instituciones universitarias

## Resultados

De acuerdo a la aplicación de las preguntas en los diversos Coloquios Académicos mencionados, las respuestas encontradas fueron las siguientes:

Tema 1: Concepción y enfoques de la Innovación Educativa

### 1. ¿Cómo se define la innovación educativa?

- **Cambios y mejoras** que se deben hacer en el docencia, investigación y gestión) y adjetiva (la administración) y finanzas
- **Actualización** docente y profesional, trabajo en academia, comunicación e interacción social, actualización permanente de planes y programas, estrategias para captación de recursos propios.
- **Adecuación o adaptación** al cambio que exige un mundo globalizado.

### 2. ¿Por qué es importante la innovación educativa para una institución universitaria?

- Porque debe **estar acorde** a los planteamientos y necesidades que la sociedad demanda
- **Dar respuestas** a las nuevas necesidades
- Para **generar capital intelectual**.

### 3. ¿Por qué es importante la innovación educativa para una institución universitaria?

- **Proyección**
- **Pertinencia**
- **Vigencia**
- **Supervivencia**
- **Relevancia**
- **Obtención de recursos**
- **Impacto en la sociedad**
- **Desarrollo**

#### **4. ¿Qué enfoques se conocen de la innovación educativa?**

- **Sociales:** flexibilidad, responsabilidad, congruencia, ética y valores
- **Tecnológico:** ampliación de la oferta educativa (sistema abierto y educación a distancia)
- **Globalización:** acreditación, certificación, competencias, movilidad estudiantil y docente.
- **Mecanicistas, dinámicos, educación virtual, axiología.**
- **Construccionismo**
- **Montessori**
- **Cambios curriculares**
- **Prácticas de evaluación**
- **Utilización de tecnologías para la enseñanza**
- **Proyectos innovadores de educación**
- **Nuevas misiones en educación**
- **Nuevos destinatarios en educación**
- **Nuevas organizaciones educativas**

### **Tema 2: La Innovación Educativa y su implementación en las instituciones universitarias**

#### **1. ¿Qué acciones son necesarias para realizar, impulsar e implantar la innovación educativa?**

- **Elaborar diagnósticos institucionales**
- **Actualización docente**
- **Comunicación o interacción social**
- **Actualización permanente de planes y programas de estudio**
- **Trabajo en academia**
- **Estrategias para captación de recursos**
- **Modelo educativo institucional**
- **Romper paradigmas**

**2. ¿Qué factores dificultan la innovación educativa en las instituciones universitarias?**

- **El número de alumnos en el aula**
- **Que el estudiante no es autodidacta**
- **Identidad institucional**
- **El enfoque educativo**
- **La selección adecuada de alumnos de acuerdo a su estilo de aprendizaje**
- **Falta de recursos**
- **Falta de tiempo**
- **Resistencia al cambio de paradigmas Insuficiente formación y actualización docente**
- **Uso inadecuado de la tecnología**
- **Falta de trabajo en equipo**
- **Heterogeneidad en los estudiantes**
- **Inercia Institucional**
- **Ausencia de redes colaborativas**

**3. ¿En la institución universitaria, quiénes y cómo deben participar en proyectos de innovación educativa?**

- **La institución – programas curriculares**
- **Las academias – generando innovación y generar el apoyo de autoridades**
- **El gobierno – programas y recursos**
- **Empresas – pertinencia – comunicación**
- **Sociedad – demanda de mejores profesionistas**
- **Organismos internacionales – UNESCO**

**4. ¿En que ámbitos o aspectos del quehacer educativo, se realizan o se han realizado proyectos de innovación educativa?**

- **Modelo educativo**
- **Planes y programas de estudio**
- **Programas de vinculados**
- **Capacitación y actualización de docentes**
- **Investigación y consultarías**
- **Mayor uso de tecnología (semi presencial – virtual)**
- **Trabajo de academias**
- **Evaluaciones internas y externas**
- **Programas emprendedores**
- **Programa para adultos**

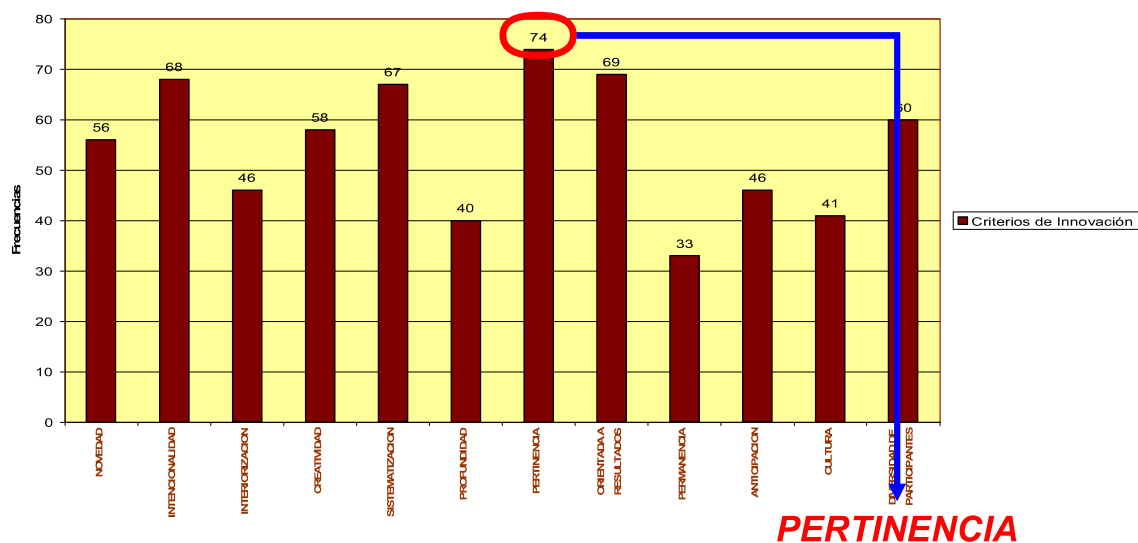
**5. ¿Cómo se miden los impactos o resultados de las innovaciones educativas, en las instituciones universitarias?**

- **Certificación y acreditación**
- **Acreditación para la institución**
- **Certificación a los profesionistas**
- **Estudio de egresados**
- **Seguimiento de aceptación social**
- **Titulación: cuantos alumnos se titulan**

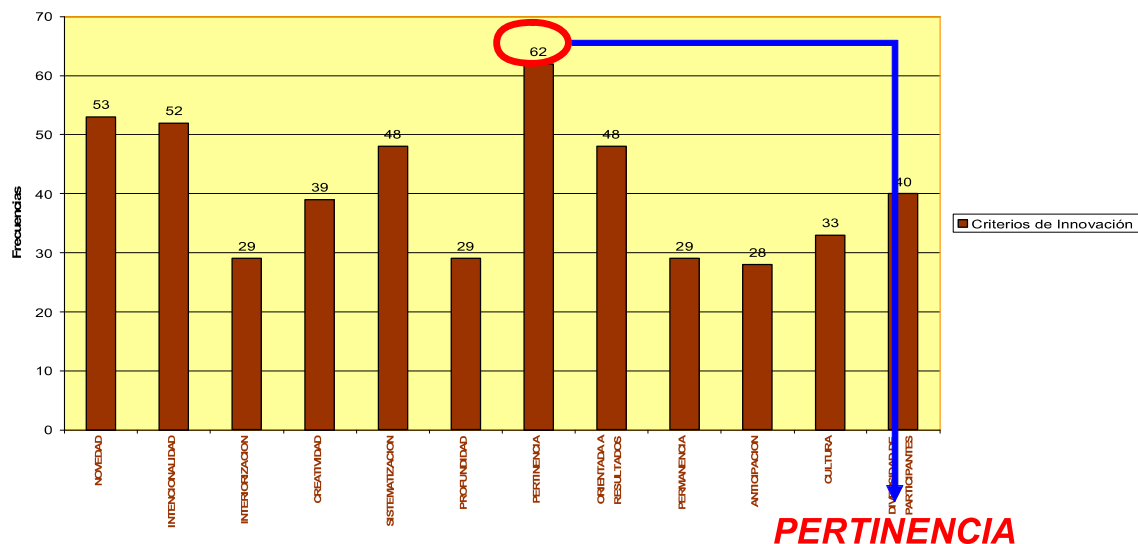
## Resultados de la aplicación de los formatos de preguntas sobre Innovación Educativa

### Tema 1: La Concepción y Enfoques de la Innovación Ejecutiva

#### 1. Planes y Programas de Estudios

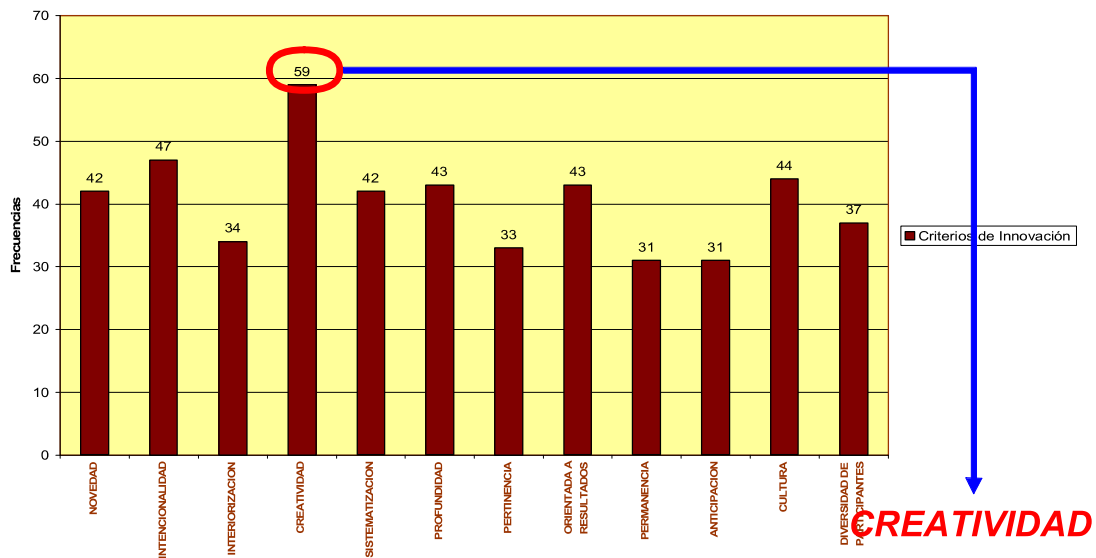


#### 2. Oferta Educativa

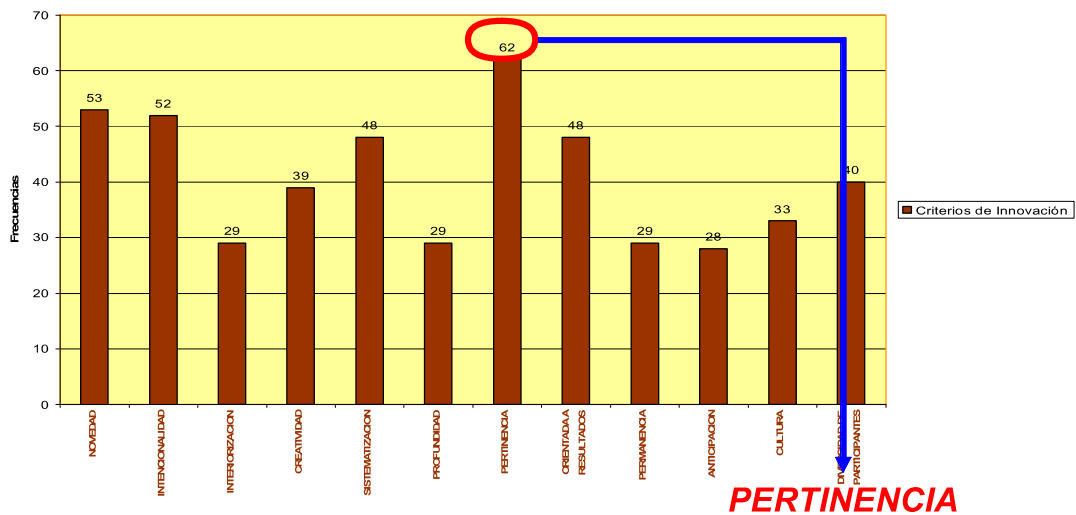




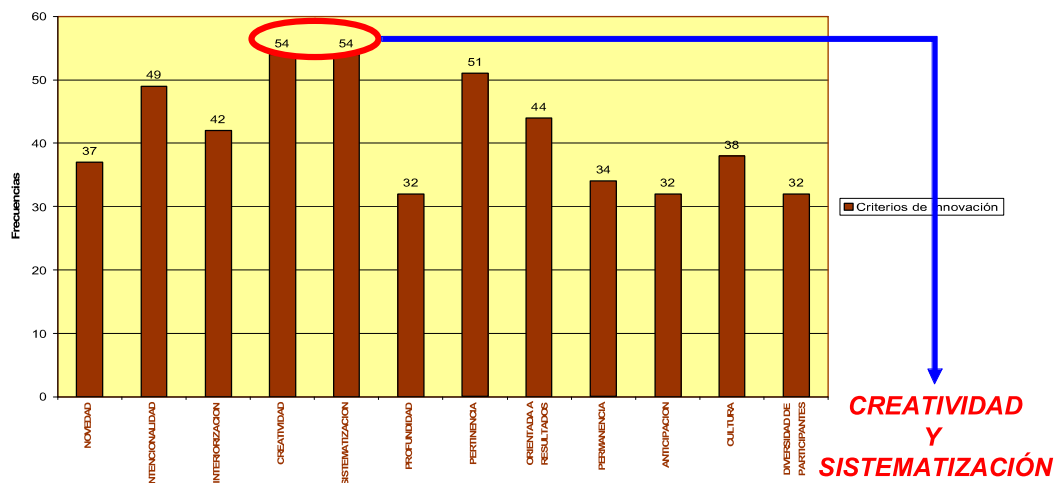
### 3. Enseñanza – Aprendizaje



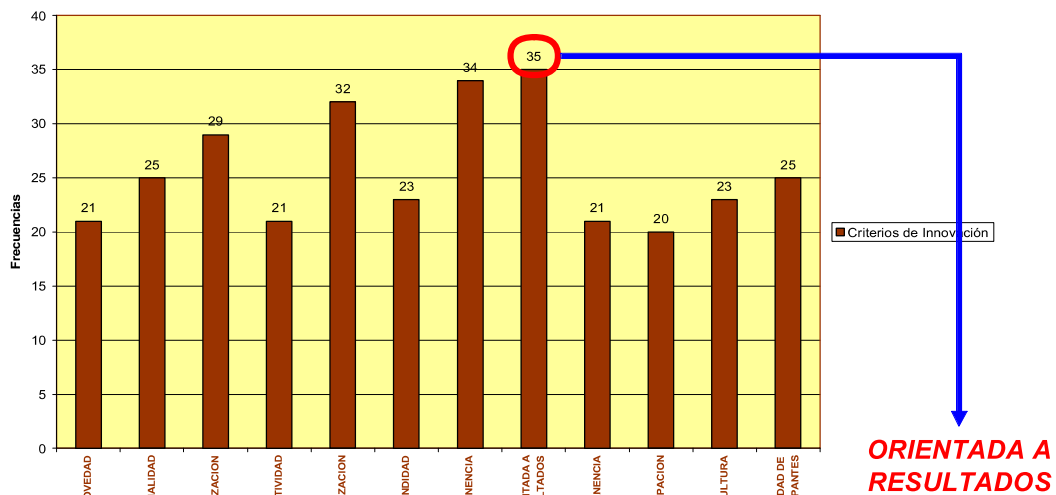
### 4. Oferta Educativa



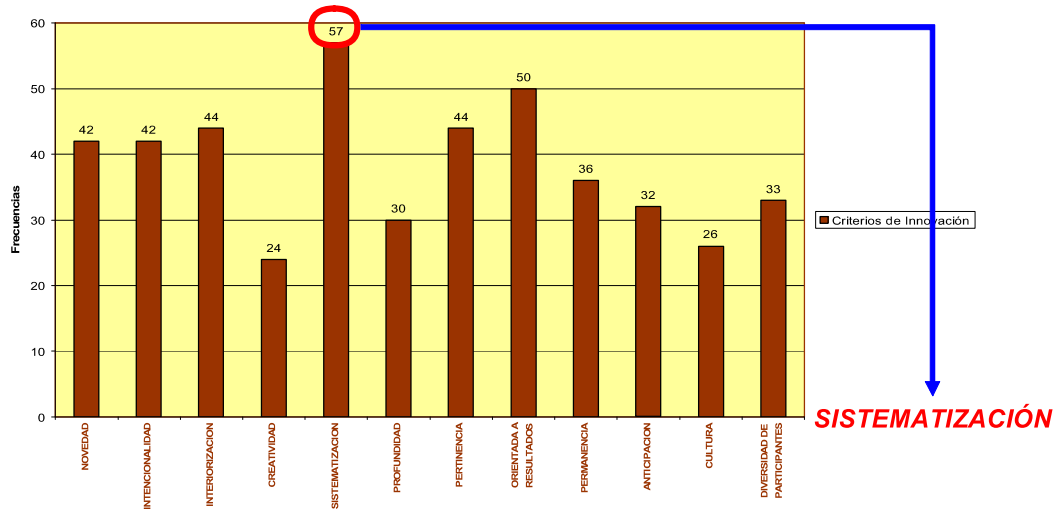
## 5. Práctica Docente



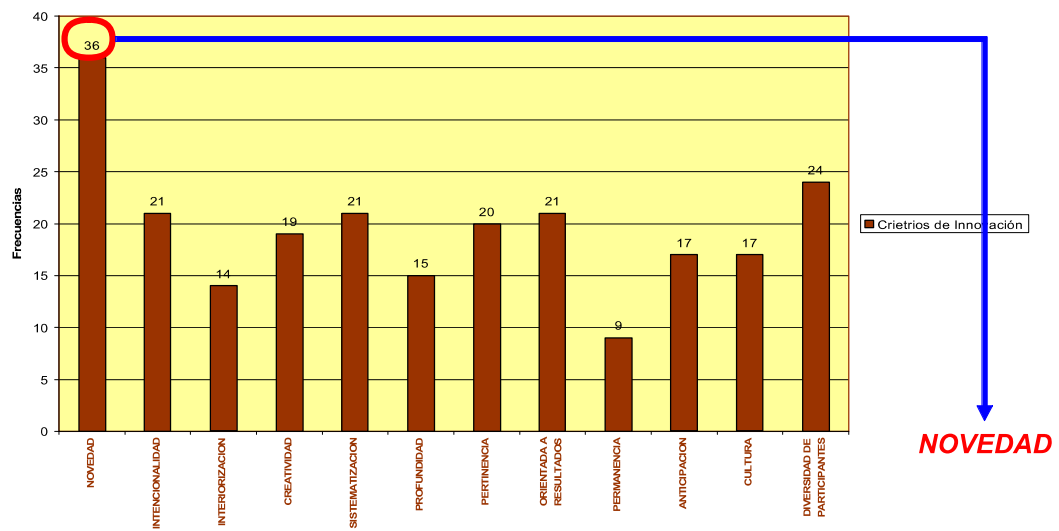
## 6. Unidades Educativas



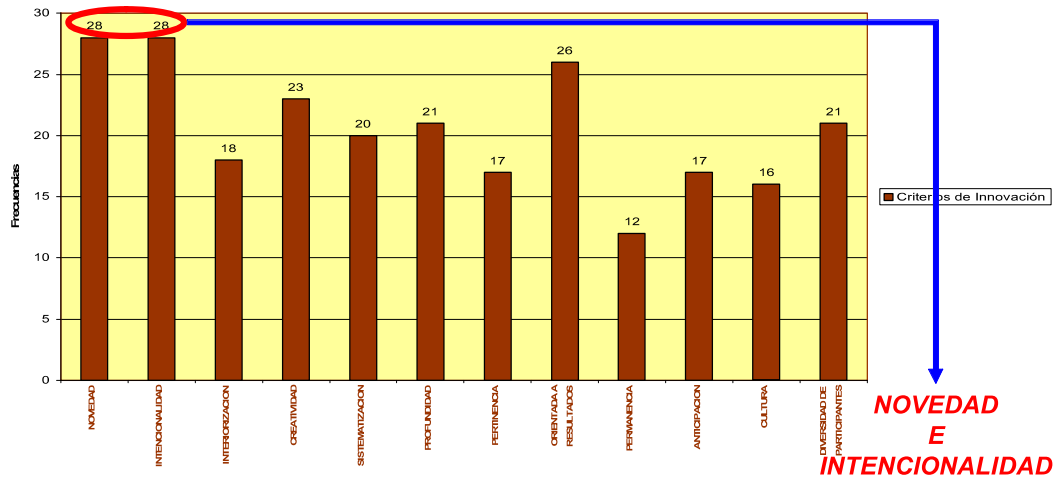
## 7. Evaluación Interna y Externa



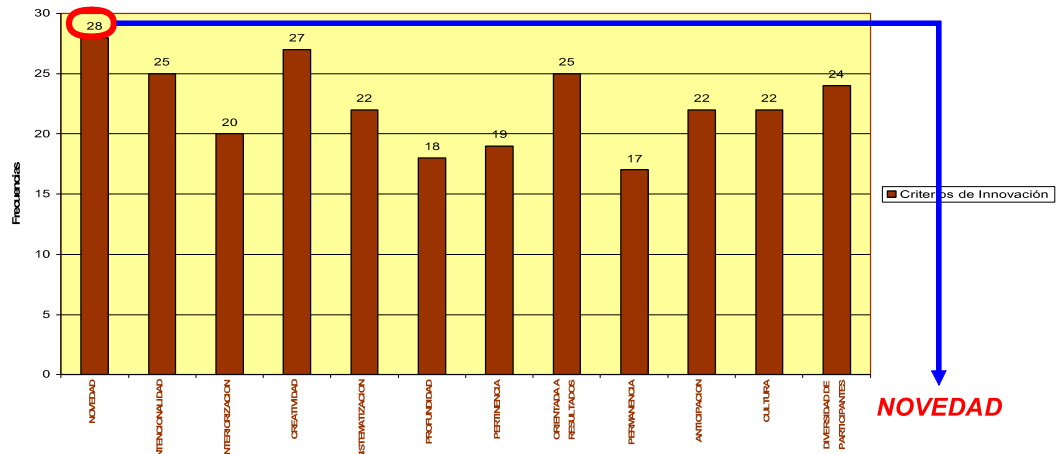
## 8. Modalidades Educativas Alternativas



## 9. Investigación Científica y Tecnológica

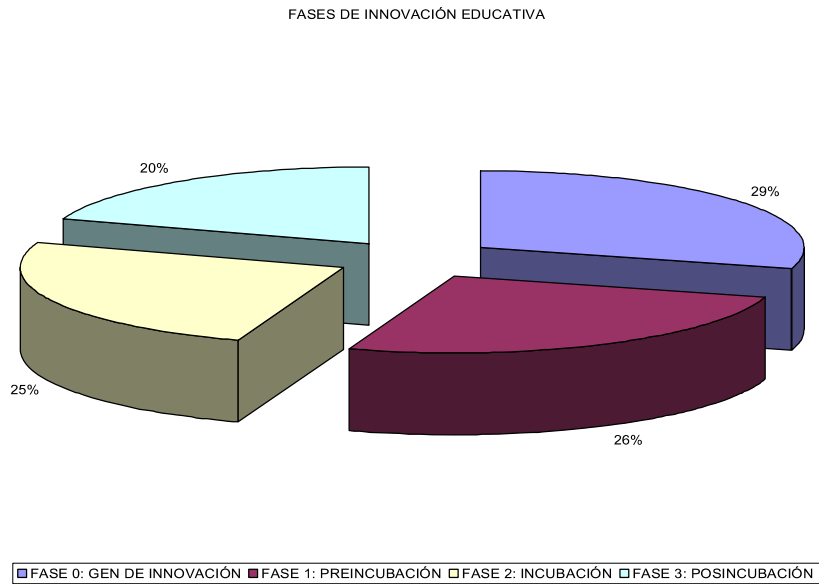


## 10. Investigación Educativa

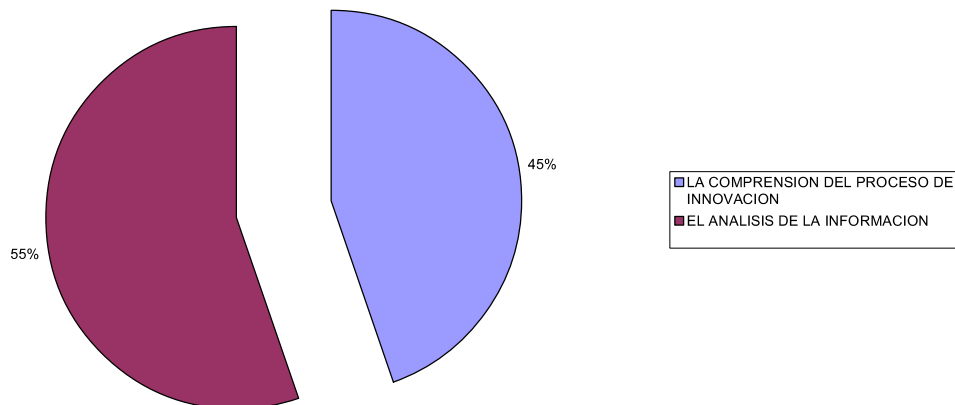


## Tema 2: La Innovación Educativa y su Implementación:

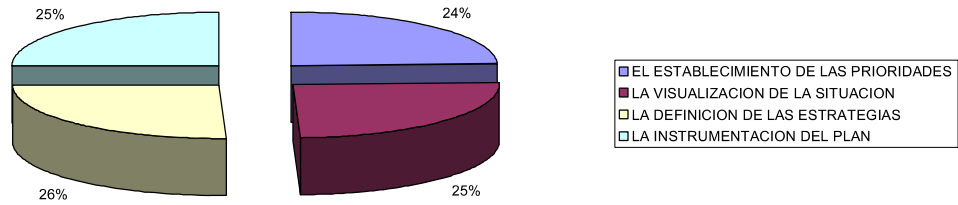
### 1. ¿En qué fase de la Innovación Educativa nos encontramos?



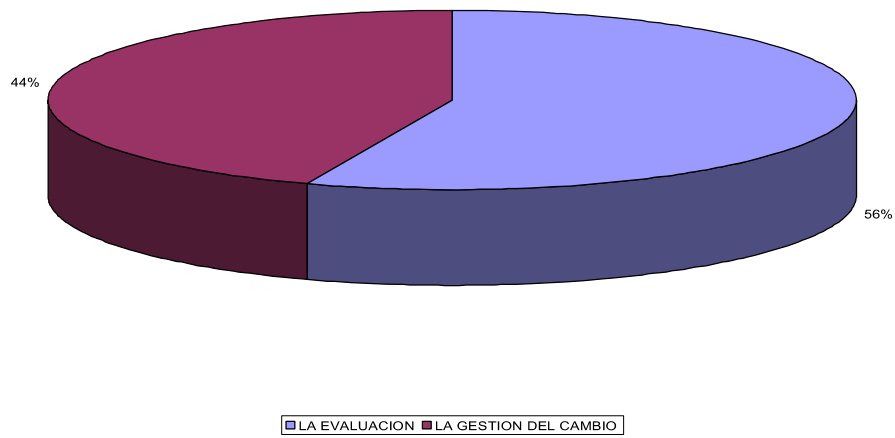
### 2. ¿En qué fase de Preincubación nos encontramos?



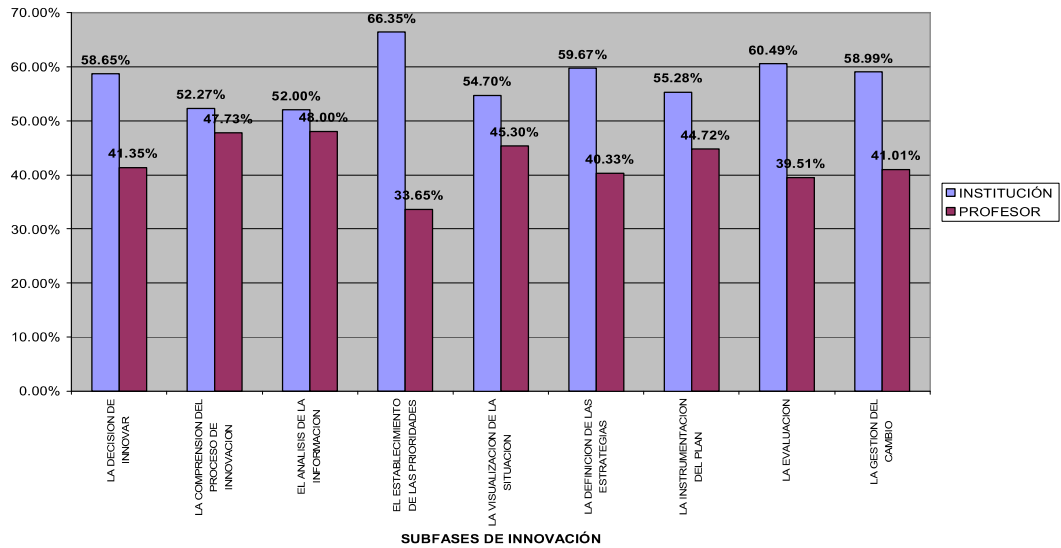
### 3. ¿En qué fase de la Incubación nos encontramos?



### 4. En la Post-incubación ¿en qué grado estamos?



## 5. La Innovación Educativa y su Implementación: ¿Quién es el responsable de llevar a cabo dicho cambio?



## **Conclusiones**

La Innovación Educativa se puede considerar como un proceso de cambio deliberado e intencionado y comprometido a través de acciones interdisciplinarias generadoras de cambio cuantitativos y cualitativos lo cual implica la transformación reflexionada, planeada y dirigida de todos los factores que intervienen en el hecho educativo de acuerdo a las circunstancias y avances del conocimiento e involucra la redefinición de la cultura institucional a través de la investigación-acción.

Para todos los agentes educativos la innovación educativa es importante porque les permite ser sujetos activos en la producción del conocimiento, además de ser fundamental tanto en el estudio y análisis de la acción de los educadores, así como de las políticas educativas, el rendimiento y aprovechamiento de los estudiantes y su inserción al mundo laboral.

De la innovación depende que las instituciones de educación superior identifiquen y desarrollen su capacidad competitiva; la conviertan en carreras que tienen o pudieran tener impacto social; adapten los programas existentes; mejoren permanentemente sus prácticas administrativas y académicas y sobre todo las relaciones académico-administrativas operacionales sin olvidar que uno de los indicadores más importantes es que sus egresados cubran los perfiles que se demandan. Por tanto la innovación educativa es una necesidad imposible de eludir, si no se hace desaparece, es una revolución en el sentido de cambios cualitativos y cuantitativos que permitan el salto dialéctico a lo nuevo.

Innovar, por sí mismo, no supone la solución a la crisis educativa, es fundamental constituir verdaderos espacios de modernidad en las Universidades y en este sentido, cualquier enfoque de innovación educativa deberá centrar su actividad sobre cuatro apartados:

- cambios en el enfoque del proceso docente,
- cambios de los contenidos de aprendizaje,
- cambios en la lógica de la evolución de los aprendizajes,



- cambios en la gestión del aprendizaje que implica la renovación de la labor directiva y organizacional de las instituciones

### **Propuestas**

- Llevar a cabo un diagnóstico de las partes involucradas en la innovación educativa con la finalidad de conocer necesidades y requerimientos.
- Creación y puesta en marcha de programas de capacitación de los involucrados.
- Instrumentar mecanismos que permitan conocer la forma de aprender de los alumnos para retroalimentar al docente.
- Creación y diseño de modelos educativos acorde a las necesidades.
- Que las partes involucradas sean los generadores de la innovación.
- El uso adecuado de la tecnología de la información.
- Creación de espacios de interacción y vinculación mediante eventos como coloquios, conferencias, encuentros, foros, etc.

**Anexo 1: Criterios que toman en cuenta los medios de comunicación sobresalientes para llevar a cabo sus “Rankings”**

| <b>Medio</b>   | <b>Criterios</b>  |
|--|---|
| <b>Financial Times</b><br>* Encuestas a egresados;<br>* Cuestionario a la escuela<br>* Conteo de publicaciones en <i>journals selectos</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario, incremento salarial y trayectoria laboral de egresados (55%)</li> <li>• Diversidad (25%)</li> <li>• Investigación 20%</li> </ul>  |
| <b>Wall Street Journal</b><br>* Encuestas a reclutadores;<br>* Cuestionario a la Escuela.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepciones sobre el programa y estudiantes por parte de reclutadores (80%)</li> <li>• Poder de “ atracción” – por reclutadores (20%)</li> </ul>  |
| <b>The Economist</b><br>* Encuesta a alumnos y egresados del MBA;<br>* Cuestionario a la Escuela   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas oportunidades de carrera para egresados (35%)</li> <li>• Desarrollo y Experiencia Educativa (35%)</li> <li>• Incremento salarial (20%)</li> <li>• Potencial de networking de egresados (10%)</li> </ul> |
| <b>Expansión</b><br>* Cuestionario a la Escuela  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta académica</li> <li>• Claustro de profesores</li> <li>• Investigación</li> </ul>   |
| <b>América Economía</b><br>* Cuestionario a la Escuela;<br>* Estudios de opinión entre ejecutivos.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad Académica (profesores)</li> <li>• Creación de conocimiento</li> <li>• Calidad e inserción internacional</li> <li>• Poder de marca</li> </ul>   |

**Anexo 2: Cuadro comparativo sobre las diversas misiones de las principales Escuelas de Negocio a nivel internacional.**

|                           | Acción                              | Objeto  | Impacto   |
|---------------------------|-------------------------------------|---|---|
| Wharton                   | Preparar                            | Líderes   | crecimiento de industrias y economías en el mundo                           |
|                           | Generar y diseminar                 | conocimiento de negocio                           |   |
| Harvard                   | Educar                              | Líderes   | hacer una diferencia en el mundo  |
| Stanford                  | Crear                               | Ideas   |   |
|                           | Comprensión                         | Administración                                    |   |
|                           | Desarrollar                         | Líderes   | cambiar el mundo  |
| INCAE                     | Formar                              | Líderes   |   |
|                           | Investigar, enseñar y diseminar     | conceptos y técnicas gerenciales modernas         | individuos, sectores y países   |
| London Business School    | Educar                              | alumnos que más tarde se conviertan en académicos | escuelas de negocio líderes, universidades e instituciones de investigación |
| ESADE                     | Entrenar desde un enfoque humanista | profesionales clave                               | individuo capaz de lidiar con tiempos cambiantes                            |
| IESE                      | Formar y desarrollar                | Líderes empresariales de todo el mundo            | para el éxito en organización, individuo y sociedad                         |
|                           | Generación y comunicación           | de ideas empresariales relevantes e incisivas     |   |
| Universidad Adolfo Ibañez | Formar                              | jóvenes y ejecutivos                              | contribución productiva al país   |
|                           | Discutir y analizar                 | temas   | que afectan y afectarán Chile   |
| Tulane                    | Profesionalizar y Perfeccionar      | la práctica de la dirección de empresas           |   |
|                           | Mejorar integralmente               | a la persona que tiene esa responsabilidad        | Individuo   |

**Anexo 3: Cuadro sobre las principales estrategias didácticas que las Escuelas de Negocios siguen para conseguir su misión.**

|               |   |  |  |
|---------------|---|--|--|
| <b>IESE</b>   | Multicultural<br>RSC<br>Creatividad<br>empresarial        | Casos<br>Proyectos                     | Ambientes e-learning<br>Datos online<br>Simulaciones |
| <b>INSEAD</b> | Cuestionamiento<br>Reflexión<br>Interacción               | Casos<br>Proyectos                     | Simulaciones online<br>Blended learning              |
| <b>LBS</b>    | Innovación a<br>través de<br>Aprendizaje<br>Experiencial. | Casos                                  | Simulaciones<br>Virtual learning                     |
| <b>HBS</b>    | Trabajo en equipo.<br>Colaboración                        | Casos<br>Proyectos de<br>investigación | Aprendizaje en la acción                             |

**Anexo 4: Formato de aplicación para determinar los criterios de Innovación Educativa que se siguen en las Escuelas de Negocios en México así como su relación con los principales elementos del quehacer educativo.**

**FORMATO 1. ASPECTOS DEL QUEHACER EDUCATIVO DONDE SE REALIZAN INNOVACIONES EDUCATIVAS**

Institución: \_\_\_\_\_  
 Carrera: \_\_\_\_\_

Localización: \_\_\_\_\_  
 Región de ANFECA: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Marque con una (X) en la columna 2, en qué aspectos del quehacer educativo, de los que se enlistan en la columna 1, se realizan innovaciones educativas en su institución. Asimismo, marque con una (X) en las columnas 3 a la 14, según corresponda, cuáles son los criterios que caracterizan a cada una de las innovaciones educativas, que se señalaron en la columna 2.

| ASPECTOS DEL QUEHACER EDUCATIVO<br><br>(1)                                    | DESARROLLO DE INNOVACIONES EDUCATIVAS<br><br>(2) | CRITERIOS QUE CARACTERIZAN LA INNOVACION EDUCATIVA |                        |                        |                    |                        |                    |                    |                                |                     |                      |                 |                                     |  |
|---|--|--|------------------------|------------------------|--------------------|------------------------|--------------------|--------------------|--------------------------------|---------------------|----------------------|-----------------|-------------------------------------|--|
|   |  | NOVEDAD<br>(3)                                     | INTENCIONALIDAD<br>(4) | INTERIORIZACIÓN<br>(5) | CREATIVIDAD<br>(6) | SISTEMATIZACIÓN<br>(7) | PROFUNDIDAD<br>(8) | PERTINENCIA<br>(9) | ORIENTADA A RESULTADOS<br>(10) | PERMANENCIA<br>(11) | ANTICIPACIÓN<br>(12) | CULTURA<br>(13) | DIVERSIDAD DE PARTICIPANTES<br>(14) |  |
| Planes y programas de estudio   |  |  |                        |                        |                    |                        |                    |                    |                                |                     |                      |                 |                                     |  |
| Oferta educativa pertinente   |  |  |                        |                        |                    |                        |                    |                    |                                |                     |                      |                 |                                     |  |
| Enseñanza y aprendizaje de los alumnos  |  |  |                        |                        |                    |                        |                    |                    |                                |                     |                      |                 |                                     |  |
| Práctica docente  |  |  |                        |                        |                    |                        |                    |                    |                                |                     |                      |                 |                                     |  |
| Unidades académicas   |  |  |                        |                        |                    |                        |                    |                    |                                |                     |                      |                 |                                     |  |
| Evaluación interna y externa  |  |  |                        |                        |                    |                        |                    |                    |                                |                     |                      |                 |                                     |  |
| Modalidades educativas alternativas   |  |  |                        |                        |                    |                        |                    |                    |                                |                     |                      |                 |                                     |  |
| Investigación científica y tecnológica  |  |  |                        |                        |                    |                        |                    |                    |                                |                     |                      |                 |                                     |  |
| Investigación Educativa   |  |  |                        |                        |                    |                        |                    |                    |                                |                     |                      |                 |                                     |  |
| Otros aspectos: (especificar)   |  |  |                        |                        |                    |                        |                    |                    |                                |                     |                      |                 |                                     |  |
| Comentarios o ejemplos de innovaciones de acuerdo a lo marcado en el punto(2) |  |  |                        |                        |                    |                        |                    |                    |                                |                     |                      |                 |                                     |  |

Descripción de los criterios que caracterizan a la innovación educativa:  
**Novedad:** la innovación, introduce algo nuevo en una situación dada o propicia una mejora en una situación bien definida  
**Intencionalidad:** la innovación tiene un carácter intencional, es un cambio que deliberadamente se propone lograr una mejora  
**Interiorización:** la innovación implica una aceptación y apropiación del cambio por parte de los responsables de la innovación  
**Creatividad:** surgimiento de iniciativas y la disposición para identificar y definir problemas resolubles; se refleja en la capacidad para identificar mejoras, fijar metas y diseñar estrategias  
**Sistematización:** la innovación es una acción planeada y sistemática que involucra procesos de evaluación y reflexión crítica acerca de la práctica y la innovación misma  
**Profundidad:** la innovación genera cambios que implican una auténtica transformación y altera el funcionamiento rutinario  
**Pertinencia:** la innovación es congruente con las características del contexto socioeducativo, que hace de la innovación una solución a una problemática bien definida  
**Orientación a los resultados:** la innovación no es un fin en sí misma, sino un medio para lograr los fines de la educación como la formación con calidad, la generación de conocimiento, entre otros fines  
**Anticipación:** en el proceso de la innovación educativa, se pueden definir problemas nuevos en el trayecto y resolverlos convenientemente.  
**Cultura:** la innovación produce cambios tanto en las concepciones como en la práctica que hacen que se instituya una cultura de la innovación  
 Col. 13 **Diversidad de agentes:** en las innovaciones participen diversos actores como responsables de la misma que permite la articulación de esfuerzos y capacidades.

## Anexo 5: Formato sobre fases del proceso de Innovación Educativa

### FORMATO 2. FASES DEL PROCESO DE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA

Institución: \_\_\_\_\_

Localización: \_\_\_\_\_

Carrera: \_\_\_\_\_

Región de ANFECA: \_\_\_\_\_

Profesor  Tiempo completo  Asignatura

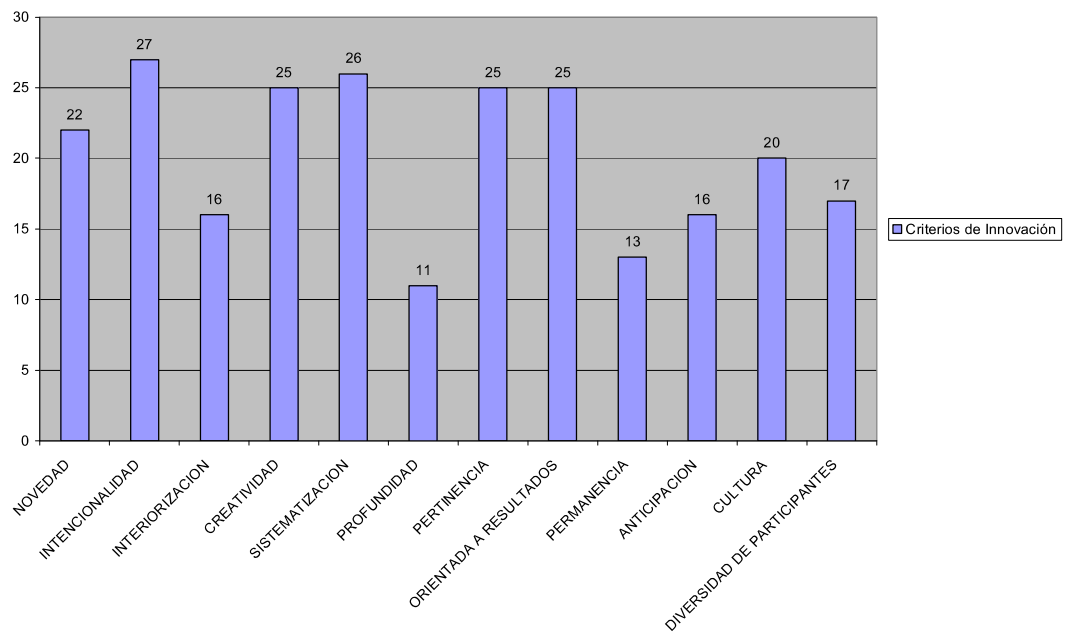
**INSTRUCCIONES:** Marque con una X, en el paréntesis correspondiente, cuáles de las fases y subfases que se mencionan, se llevan a cabo para la realización de las innovaciones educativas, en su institución, así como quien generalmente participa en su realización.

| FASES                                | SUBFASES                                     | Quien lo realiza |          |
|--------------------------------------|--|------------------|----------|
|                                      |  | Institución      | Profesor |
| Fase 0: <b>Gen de innovación</b> ( ) | La decisión de innovar ( )                   | ( )              | ( )      |
| Fase 1: <b>Preincubación</b> ( )     | La comprensión del proceso de innovación ( ) | ( )              | ( )      |
|                                      | El análisis de la información ( )            | ( )              | ( )      |
| Fase 2: <b>Incubación</b> ( )        | El establecimiento de las prioridades ( )    | ( )              | ( )      |
|                                      | La visualización de la situación ( )         | ( )              | ( )      |
|                                      | La definición de las estrategias ( )         | ( )              | ( )      |
|                                      | La instrumentación del plan ( )              | ( )              | ( )      |
| Fase 3: <b>Posincubación</b> ( )     | La evaluación ( )                            | ( )              | ( )      |
|                                      | La gestión del cambio ( )                    | ( )              | ( )      |

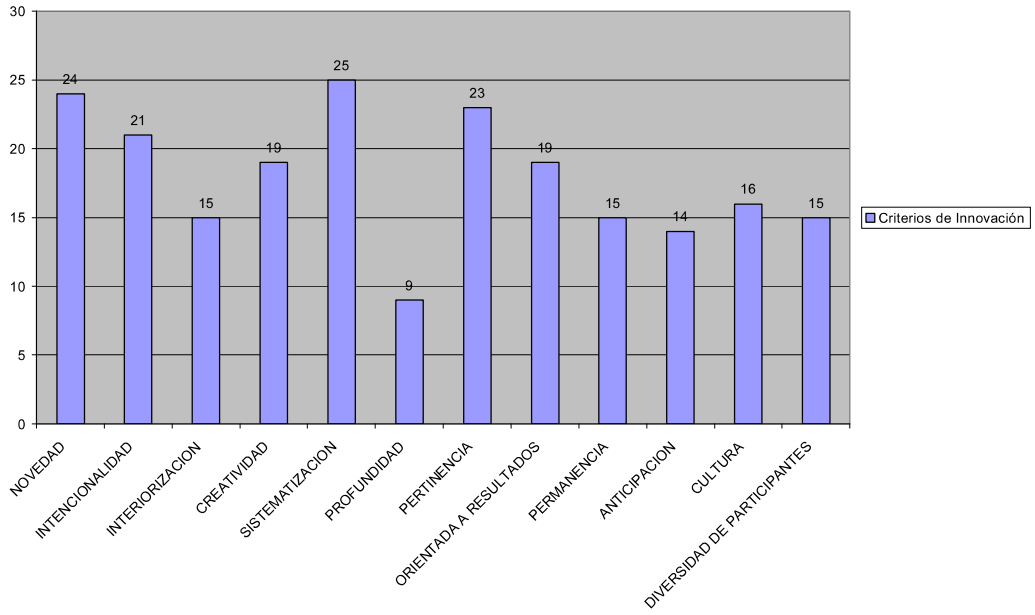
**Anexo 6: Resultados sobre los aspectos del quehacer educativo donde se realizan Innovaciones Educativas por Zona ANFECA.**

**ZONA 1**

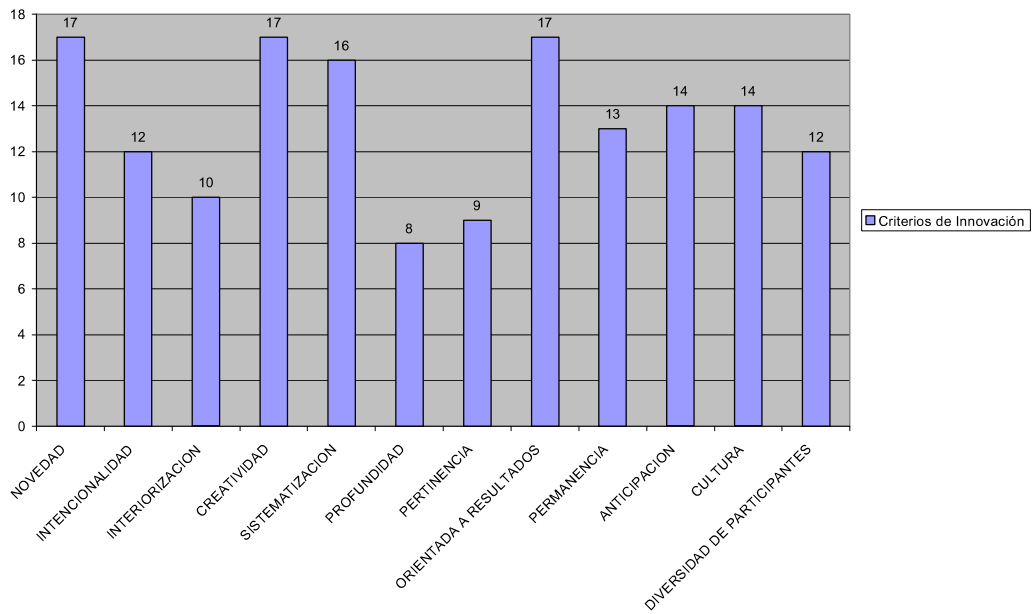
**Planes y Programas de Estudio**



## Oferta Educativa

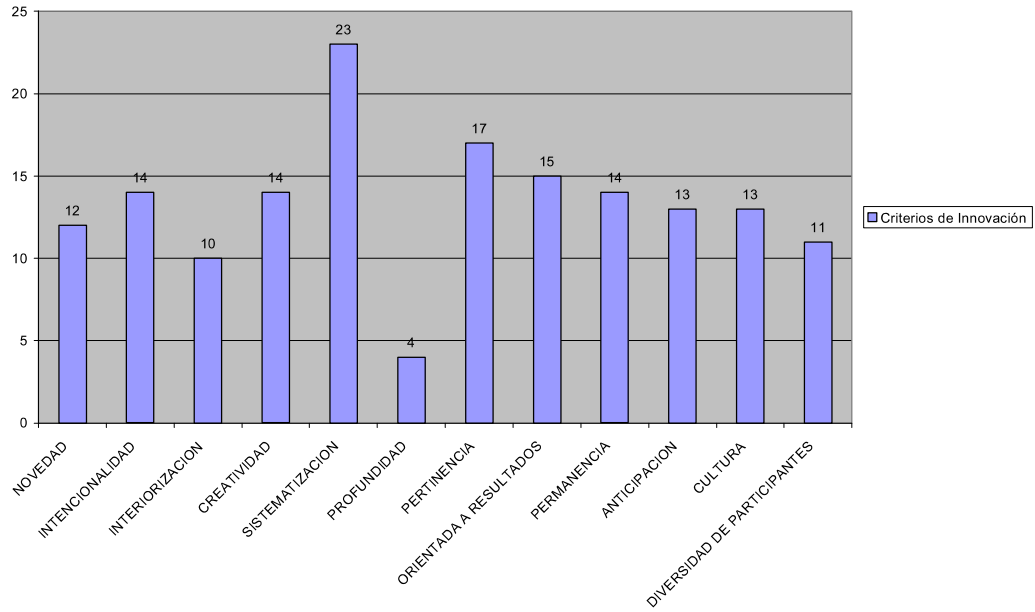


## Enseñanza y Aprendizaje

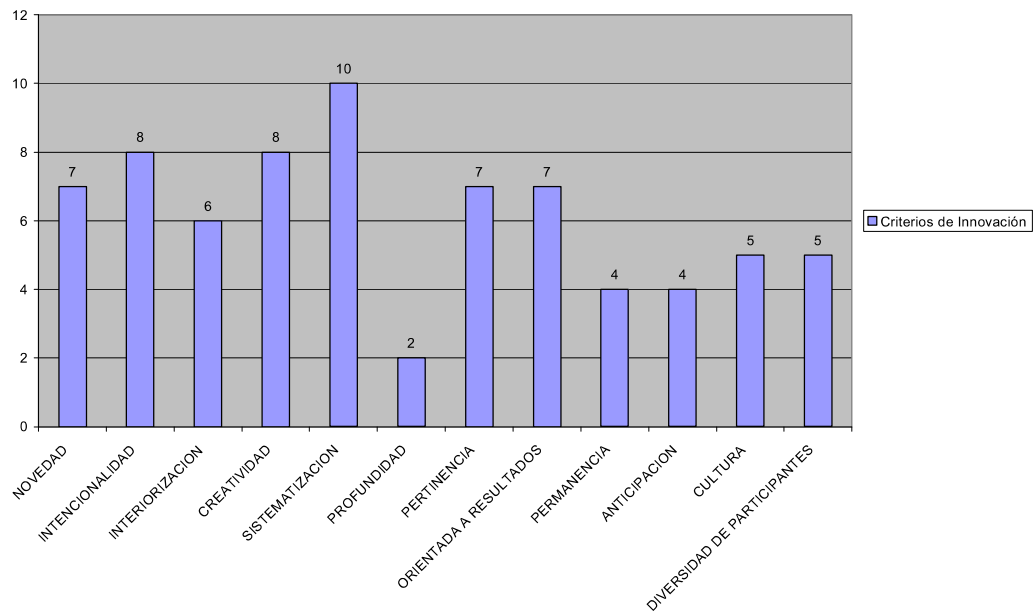




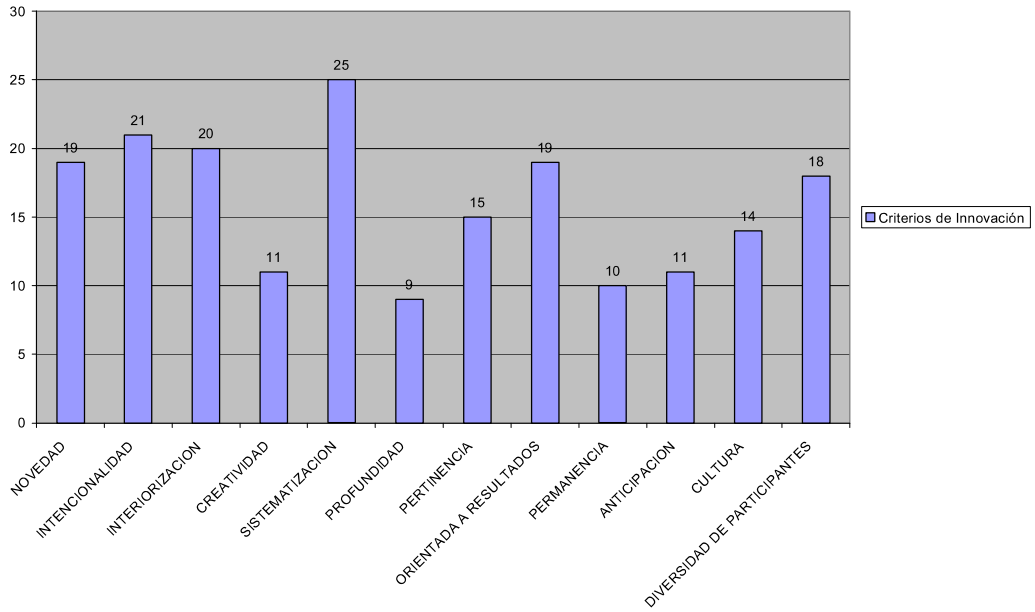
## Práctica Docente



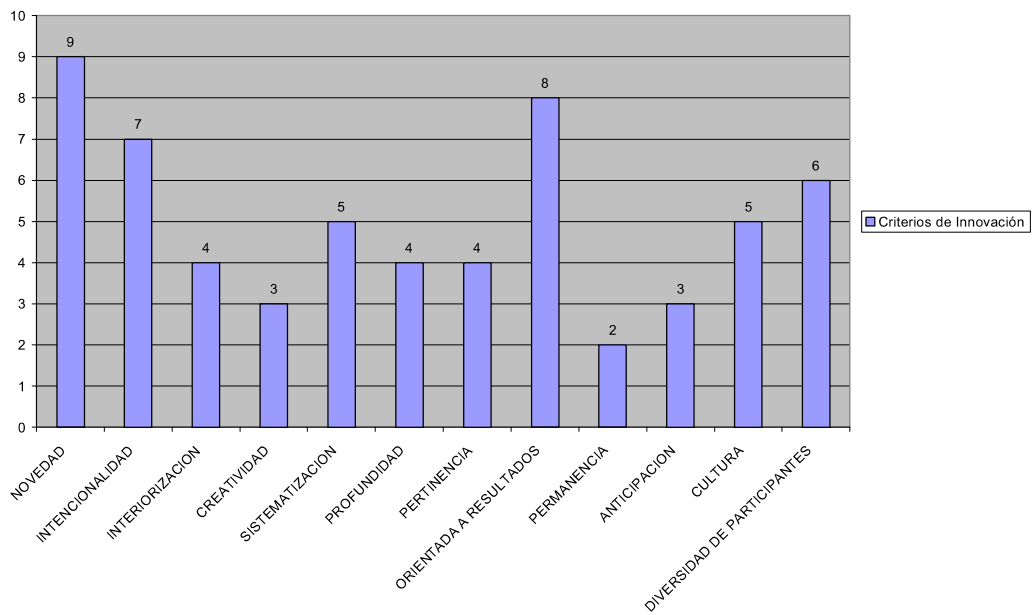
## Unidades Educativas



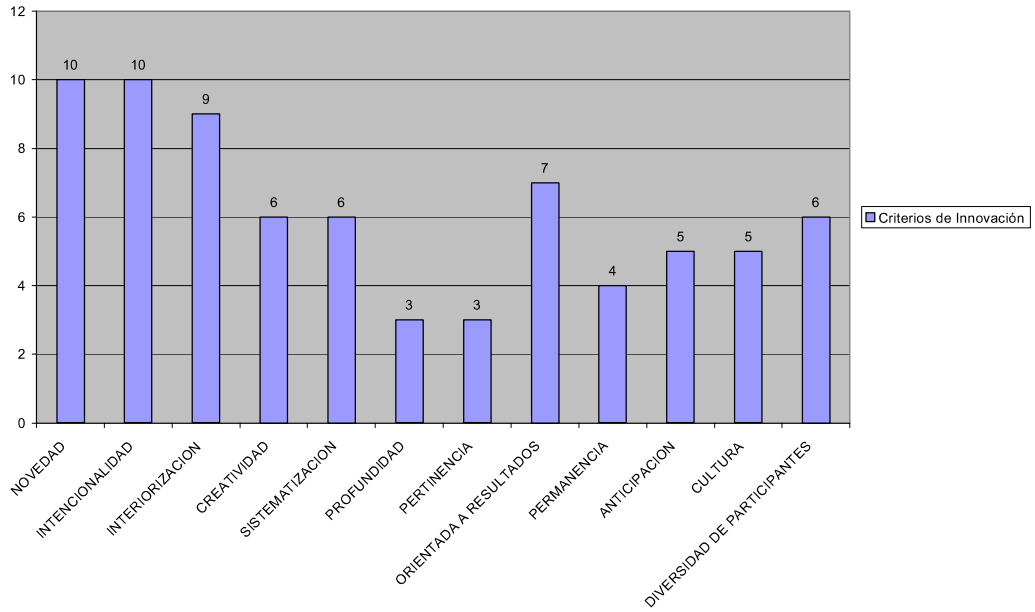
## Evaluación Interna y Externa



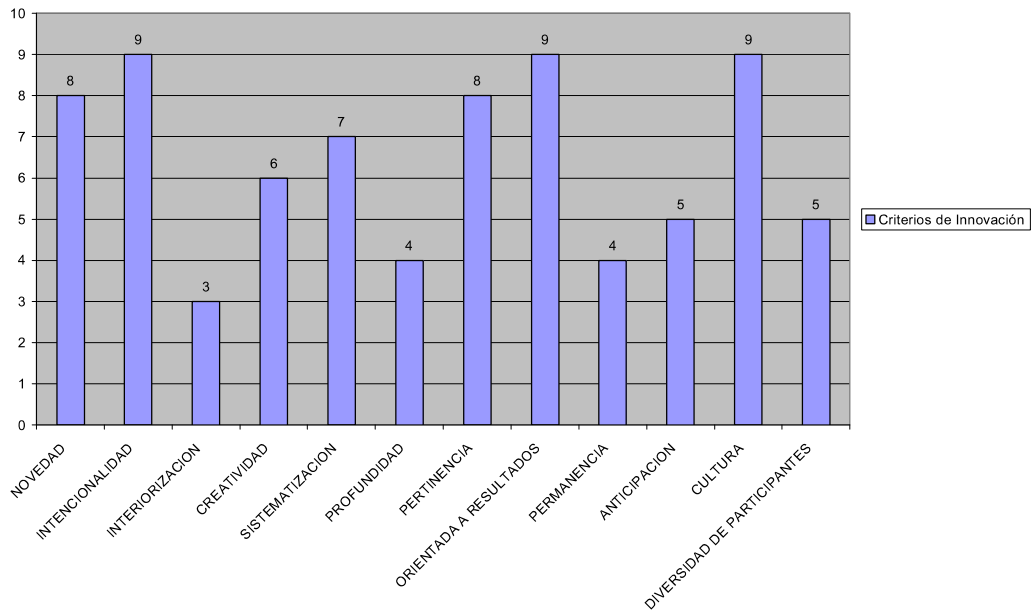
## Modalidades Educativas Alternativas



## Investigación Científica y Tecnológica



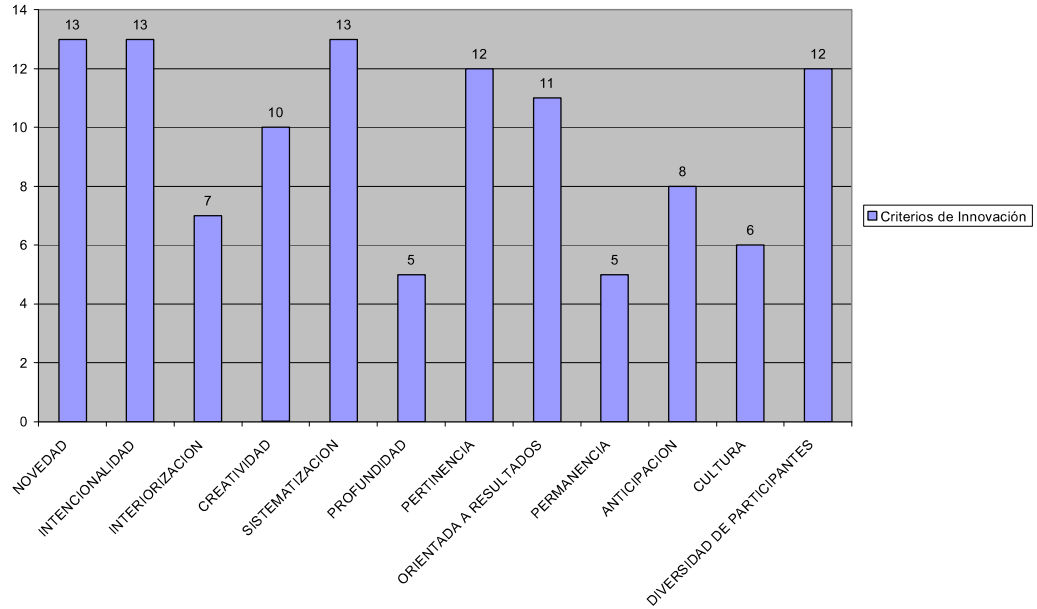
## Investigación Educativa



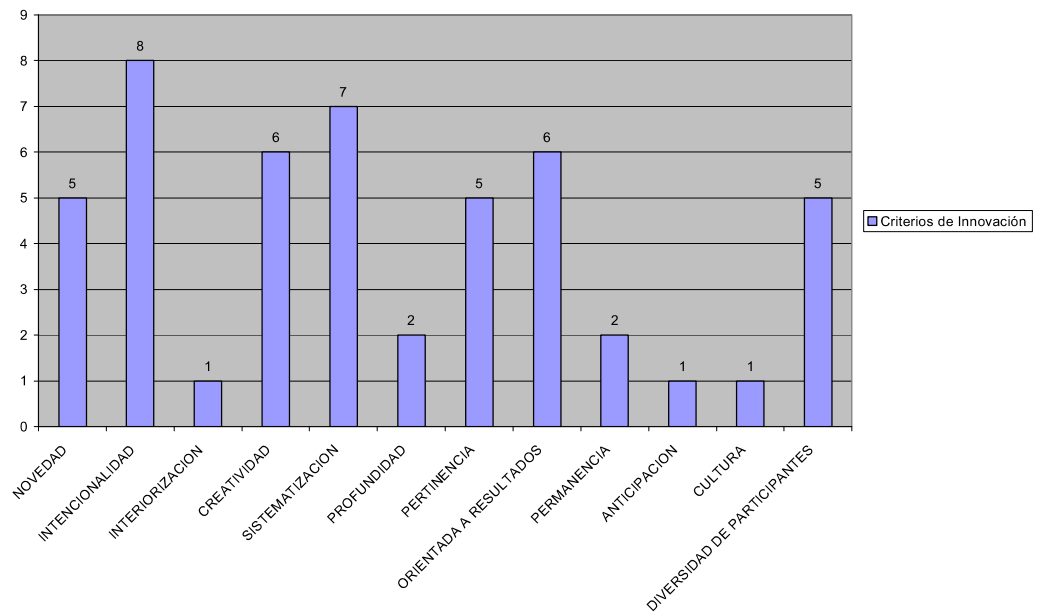
## ZONA 2

### LA CONCEPCIÓN Y ENFOQUES DE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA

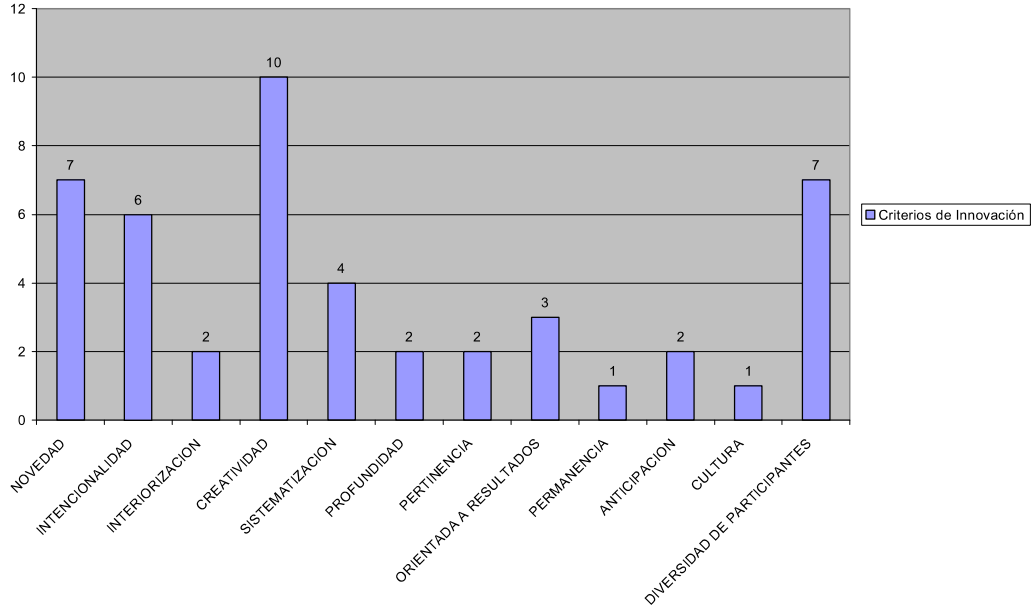
#### Planes y Programas de Estudio



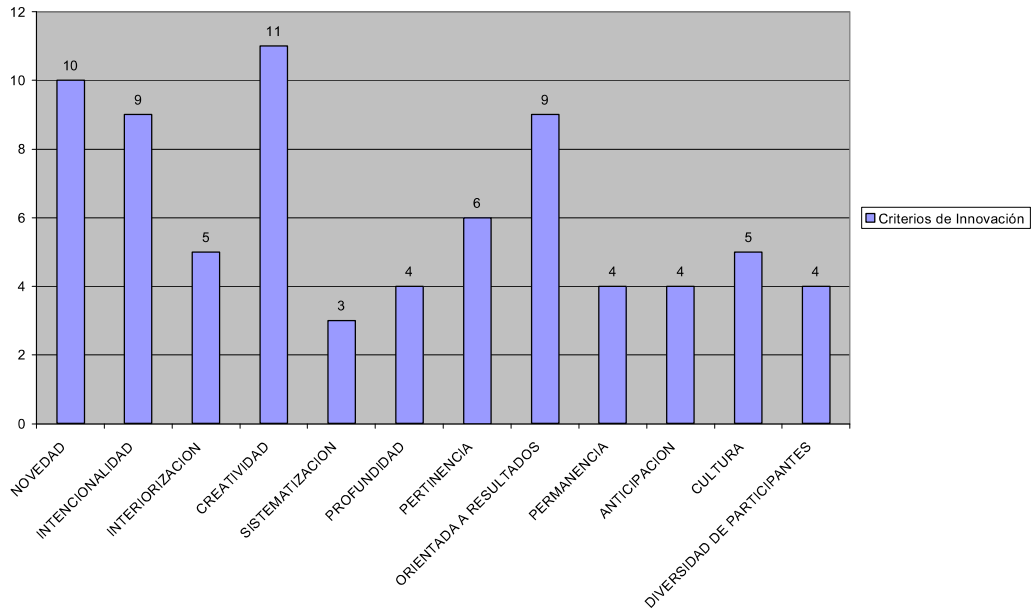
#### Oferta Educativa



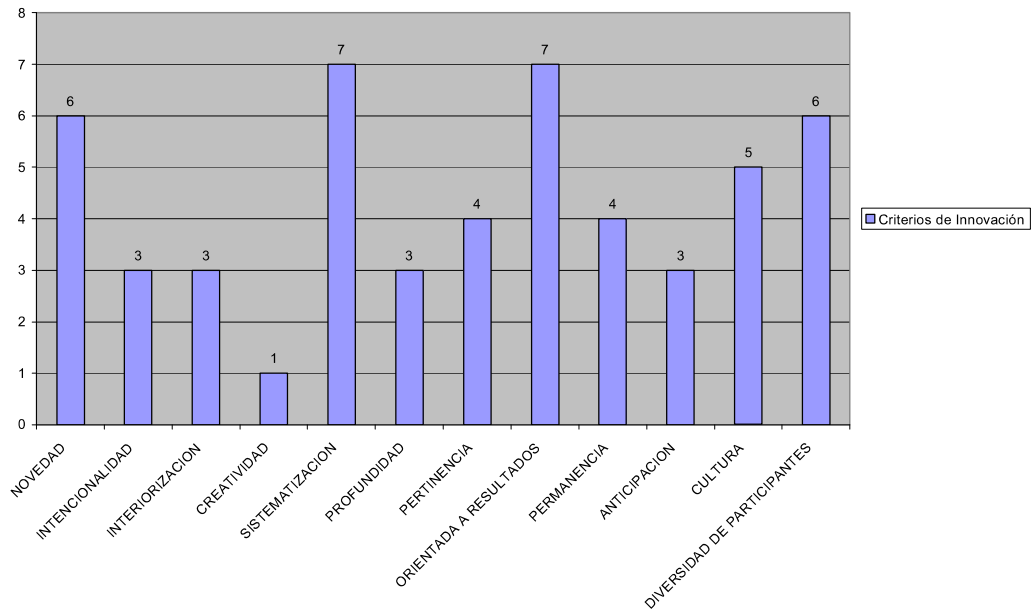
## Enseñanza y Aprendizaje



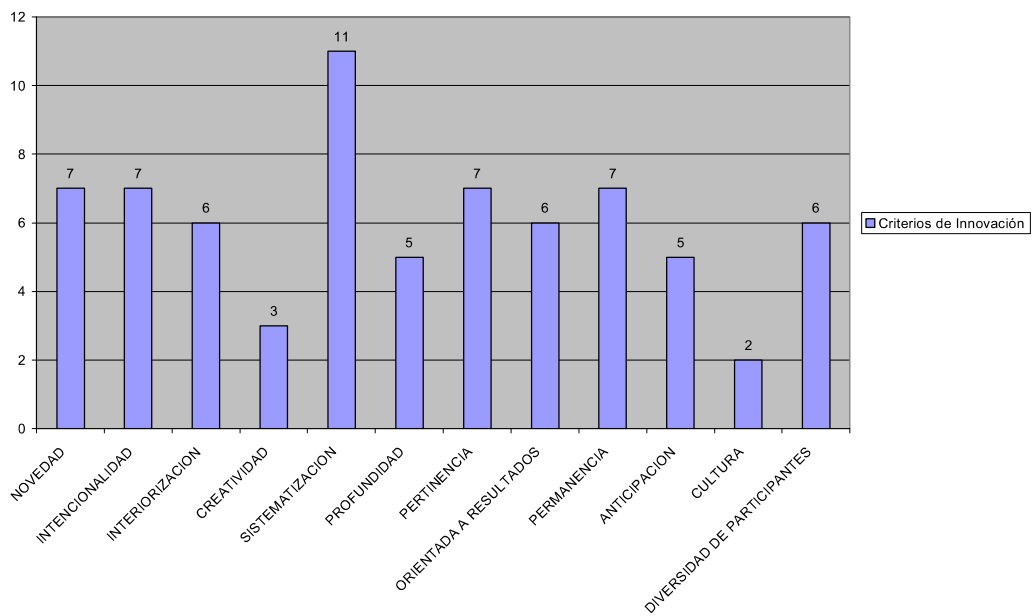
## Práctica Docente



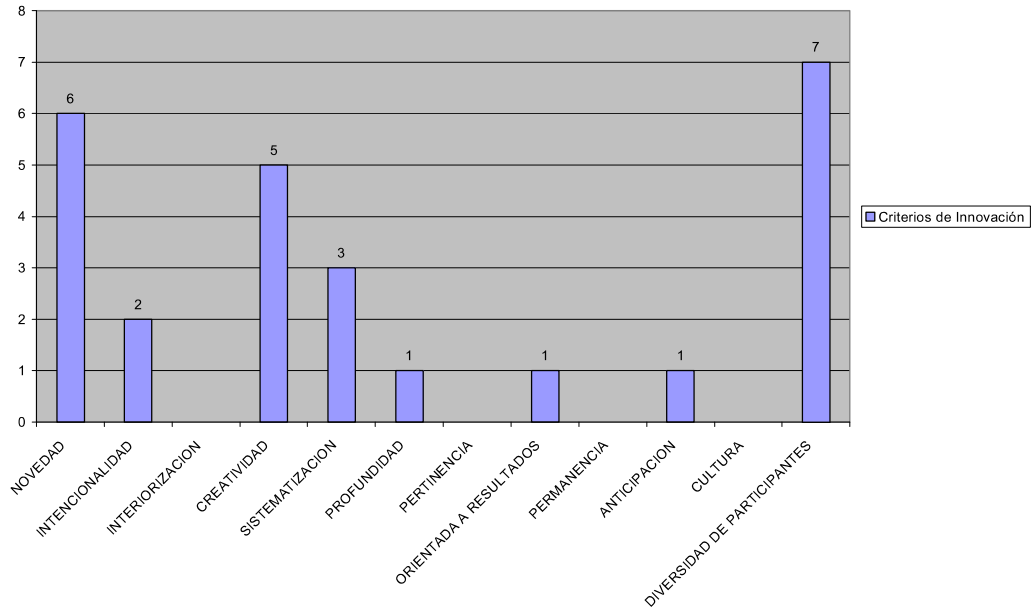
### Unidades Educativas



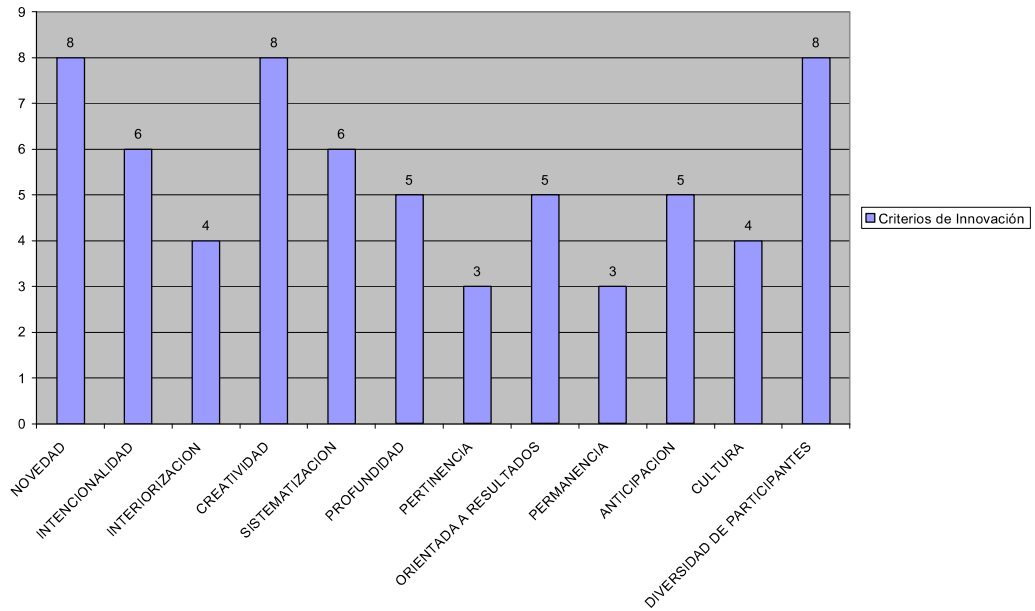
### Evaluación Interna y Externa



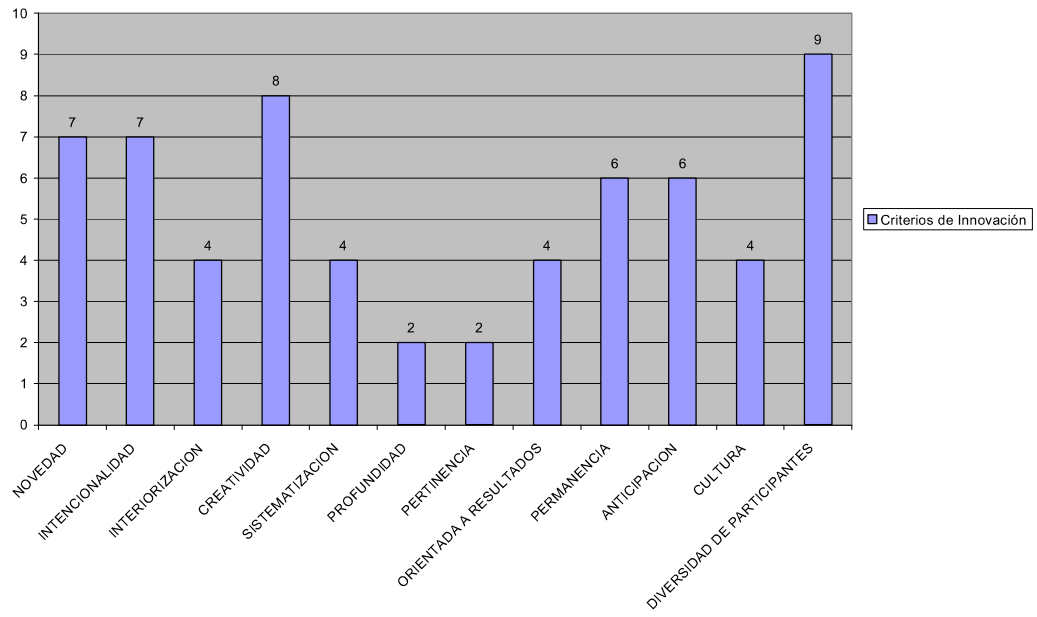
### Modalidades Educativas Alternativas



### Investigación Científica y Tecnológica



## Investigación Educativa

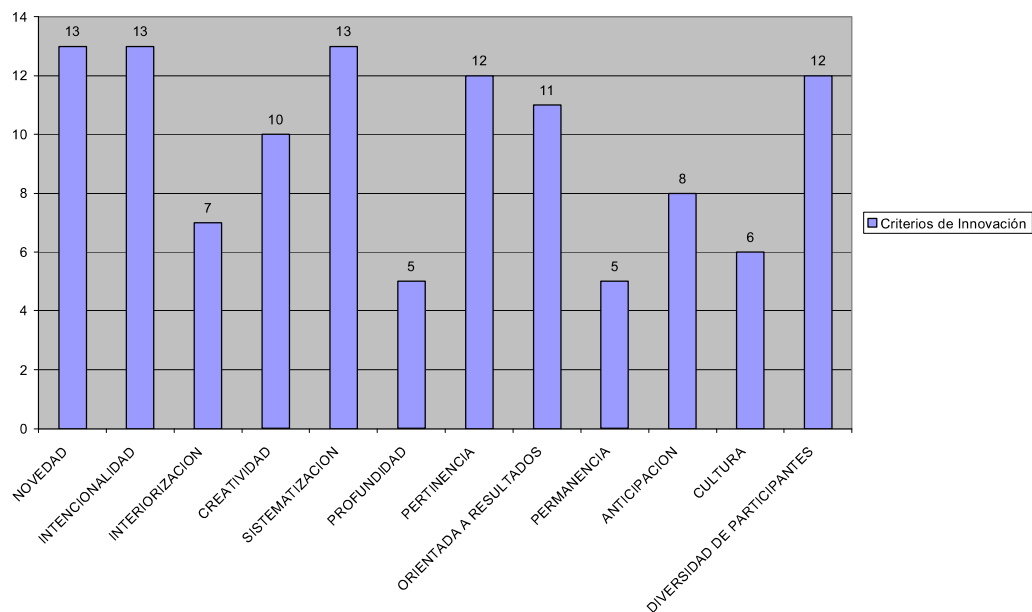




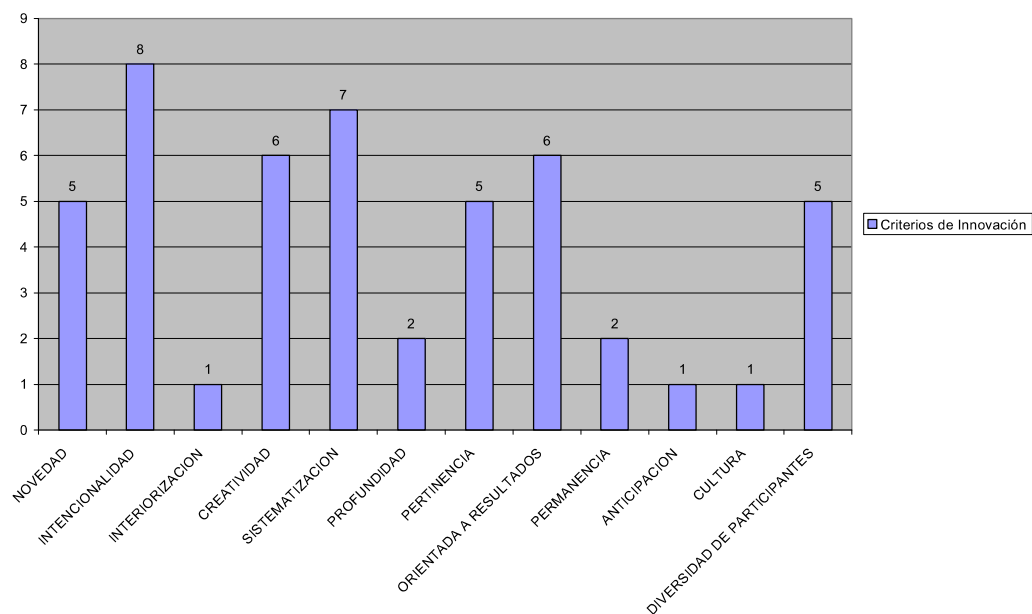
### ZONA 3

## LA CONCEPCIÓN Y ENFOQUES DE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA

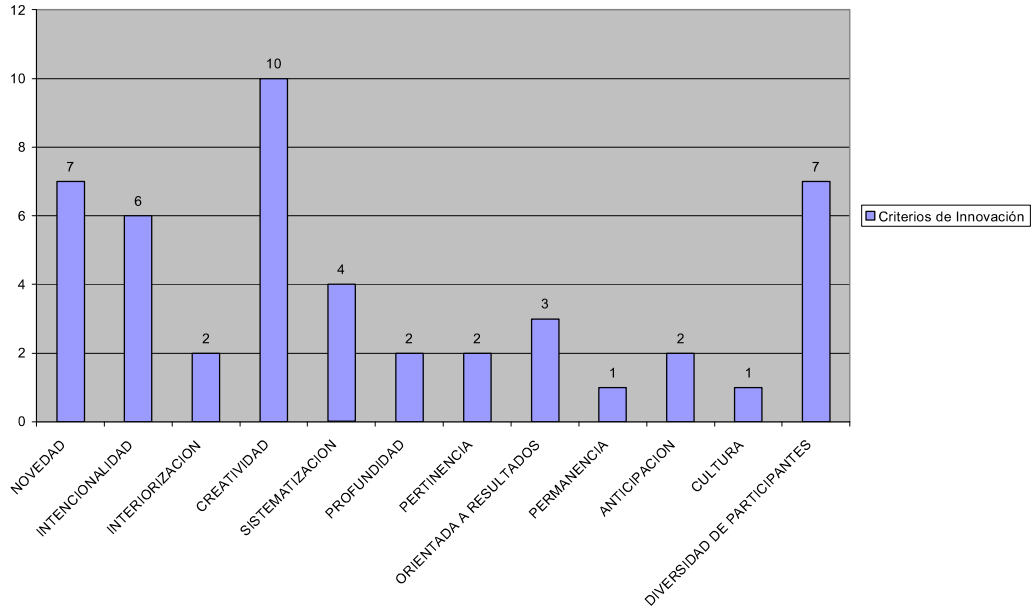
### Planes y Programas de Estudio



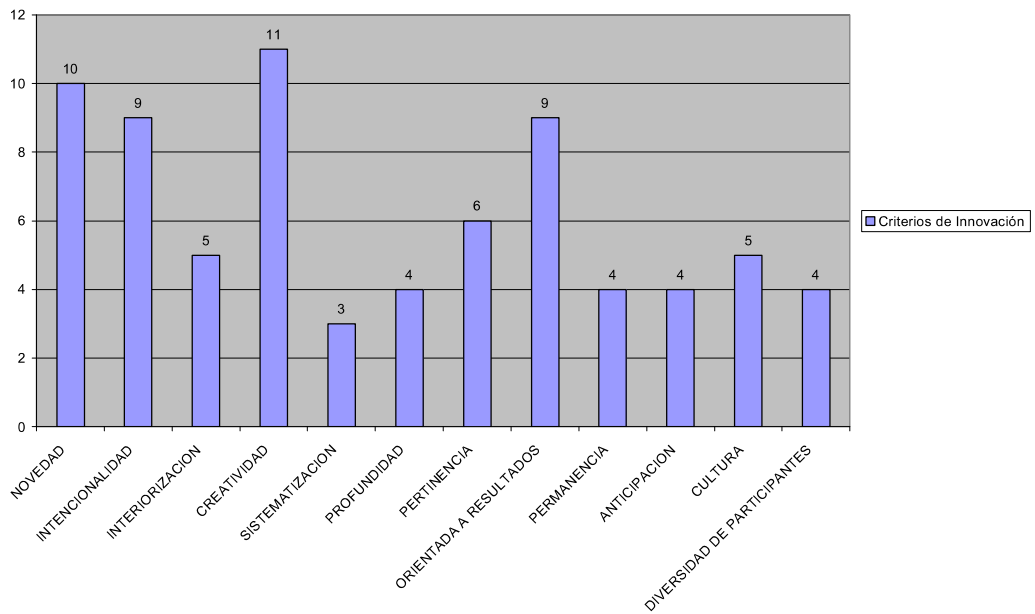
### Oferta Educativa



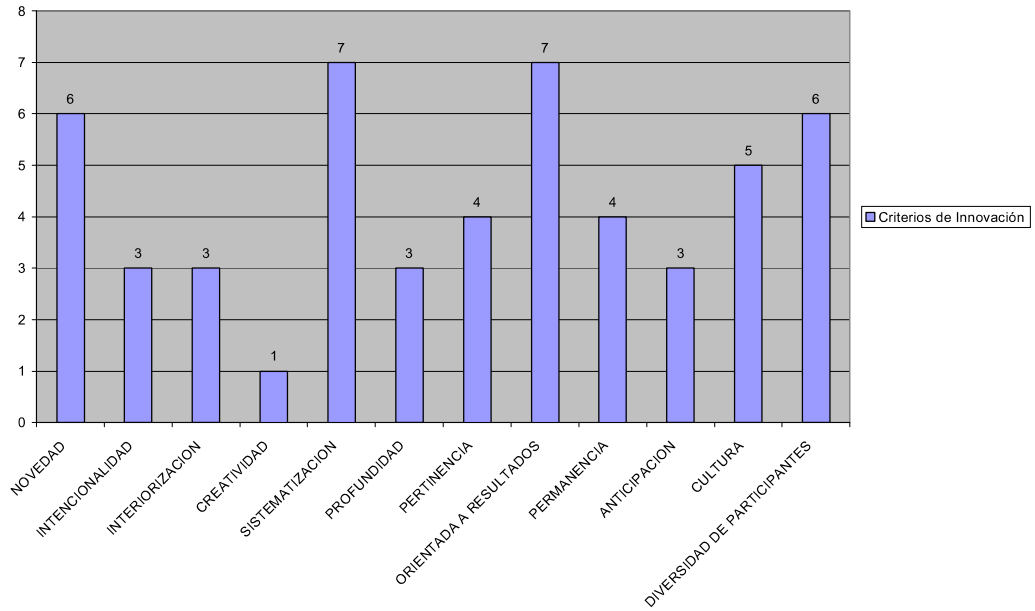
## Enseñanza y Aprendizaje



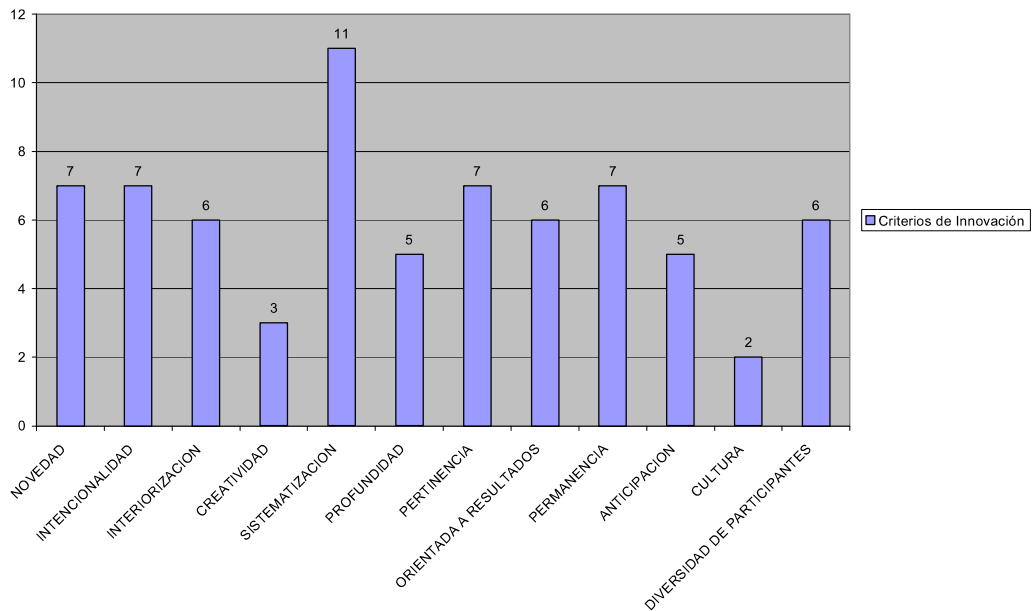
## Práctica Docente



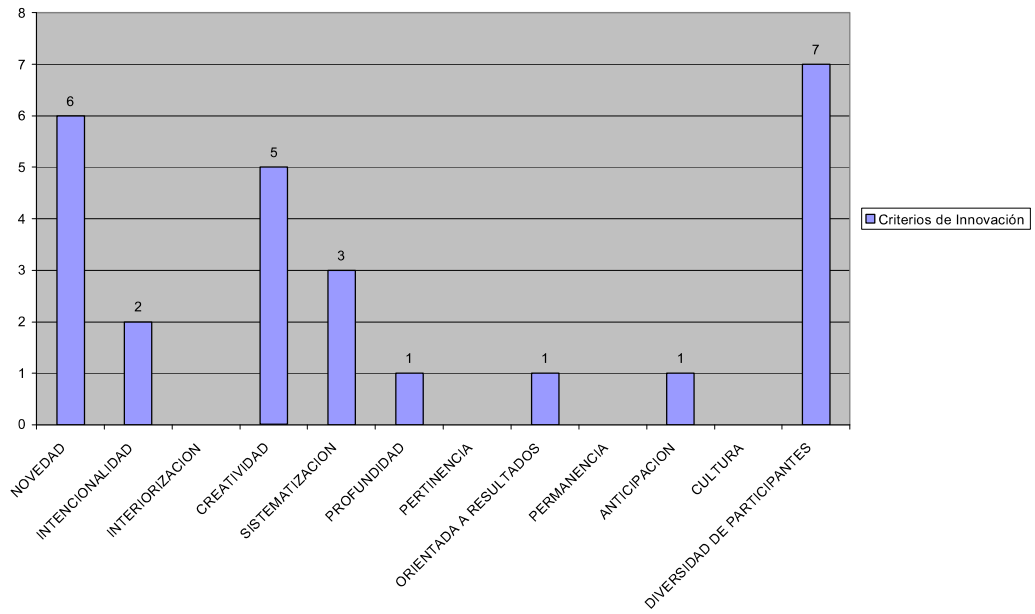
### Unidades Educativas



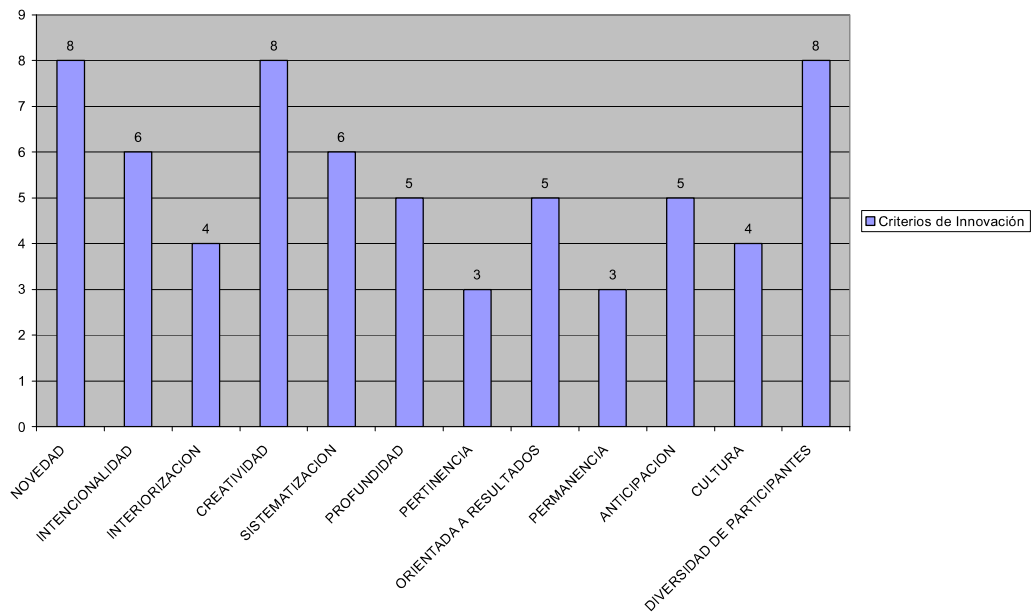
### Evaluación Interna y Externa



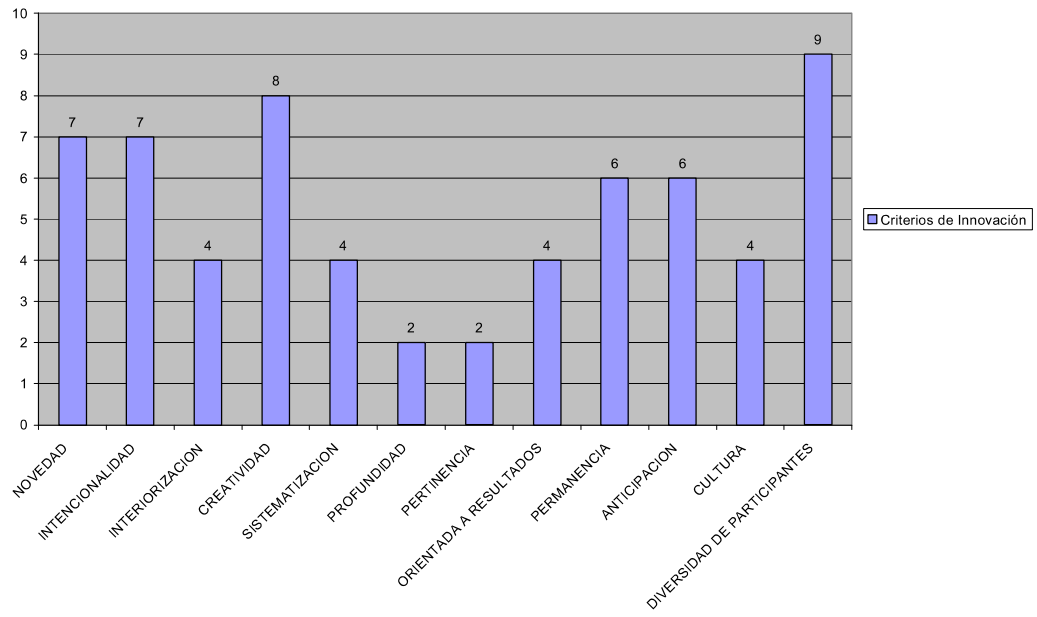
### Modalidades Educativas Alternativas



### Investigación Científica y Tecnológica



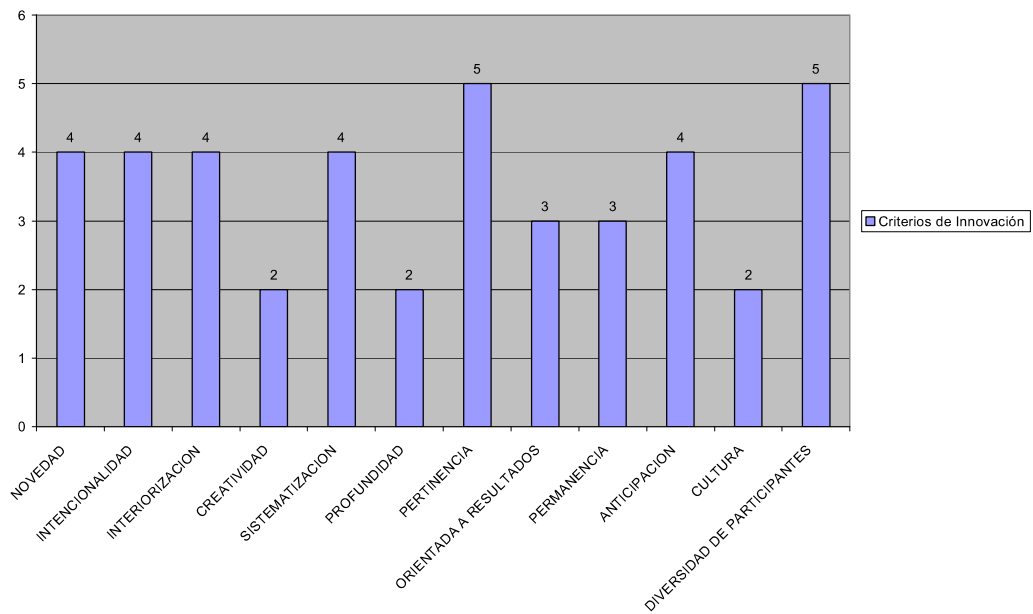
## Investigación Educativa



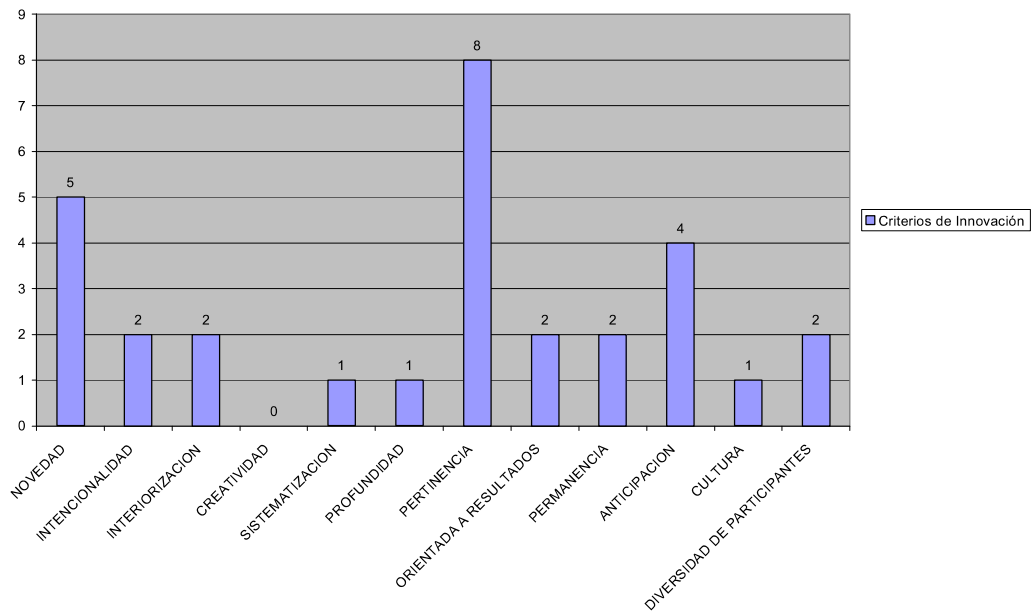
## ZONA 4

### LA CONCEPCIÓN Y ENFOQUES DE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA

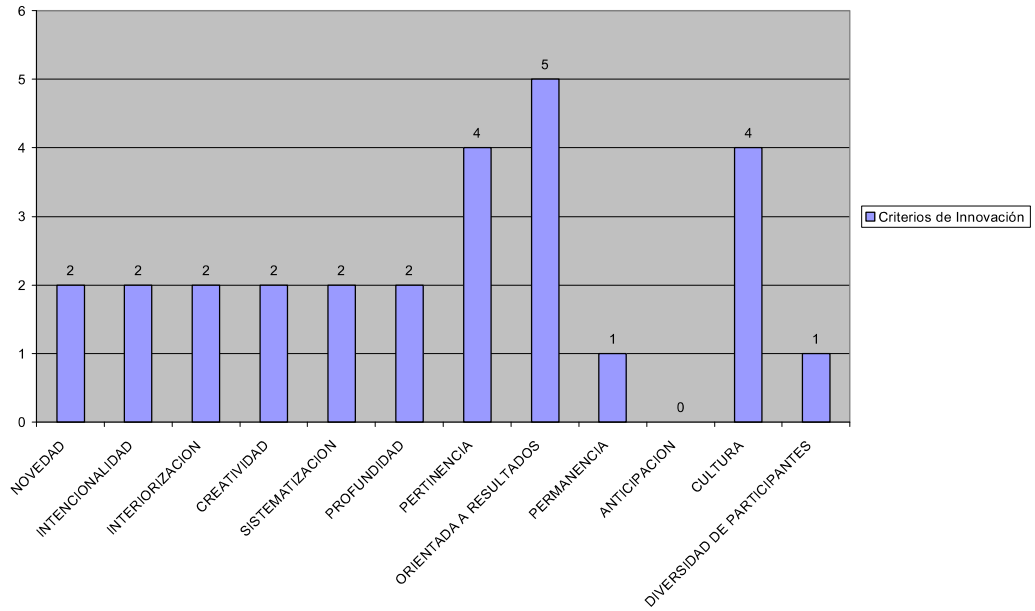
#### Planes y Programas de Estudio



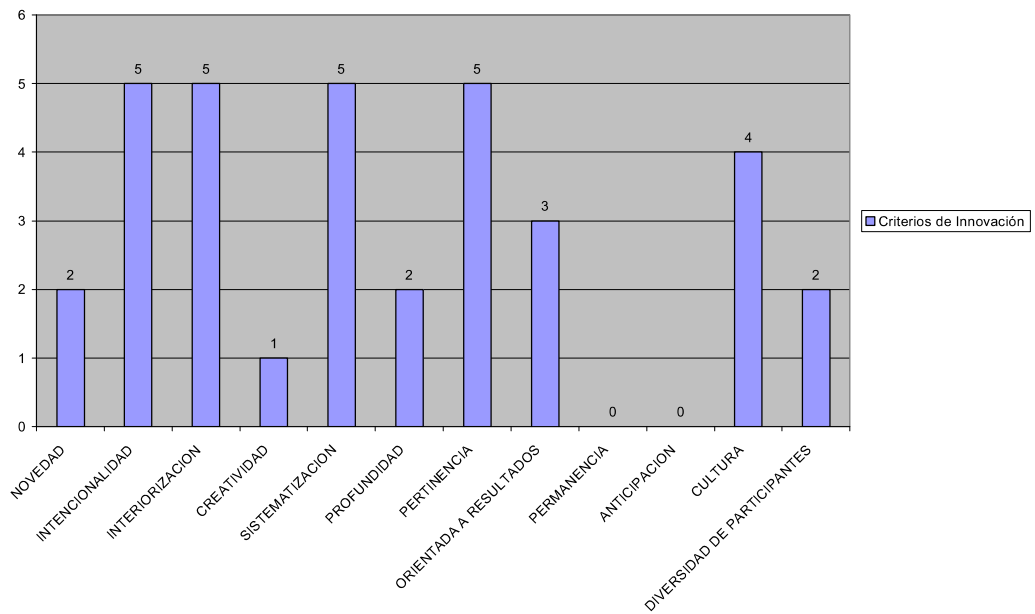
#### Oferta Educativa



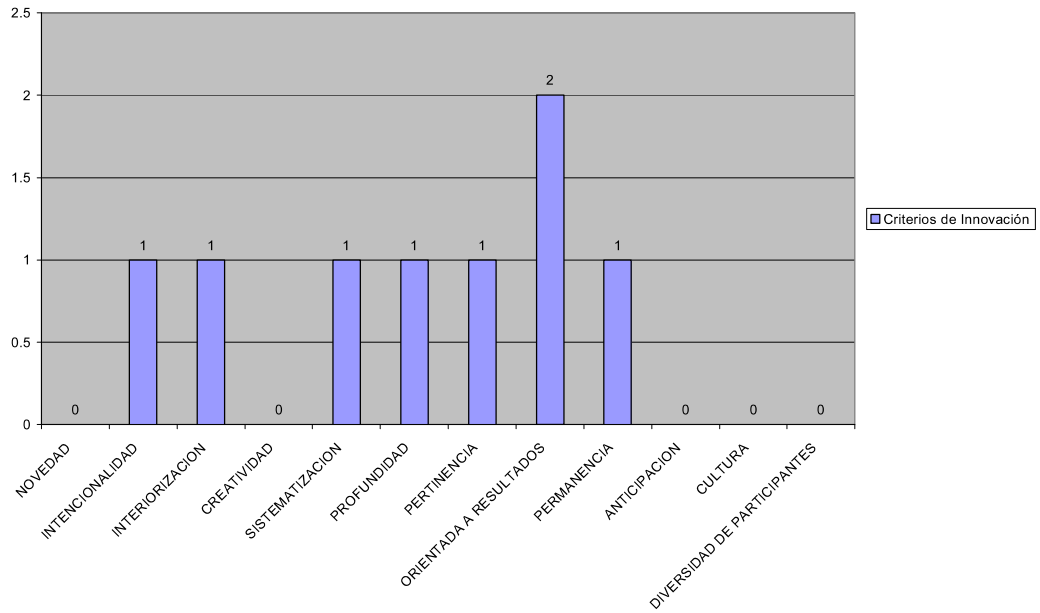
## Enseñanza y Aprendizaje



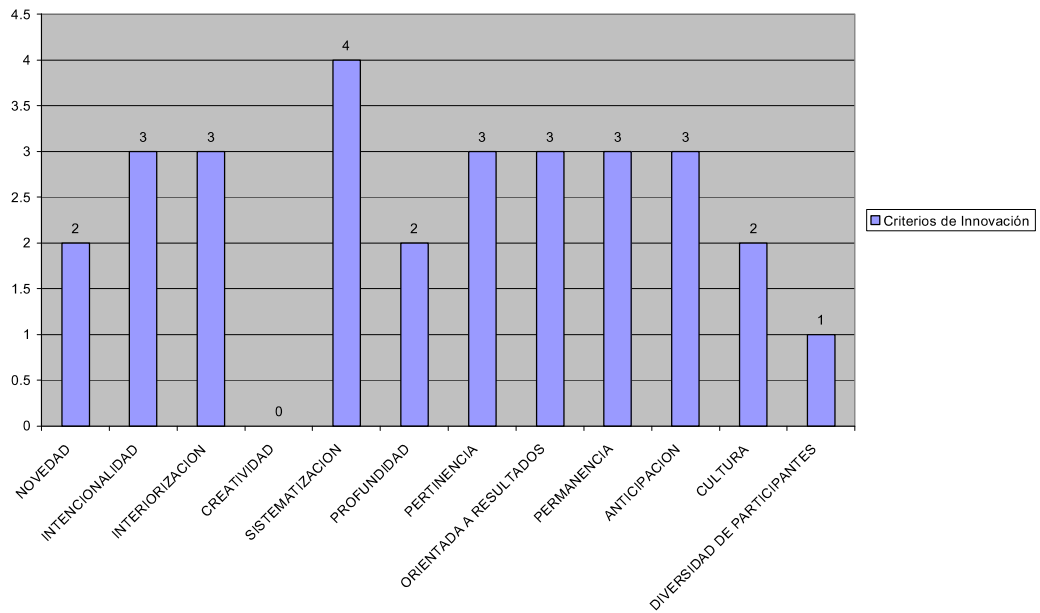
## Práctica Docente



### Unidades Educativas

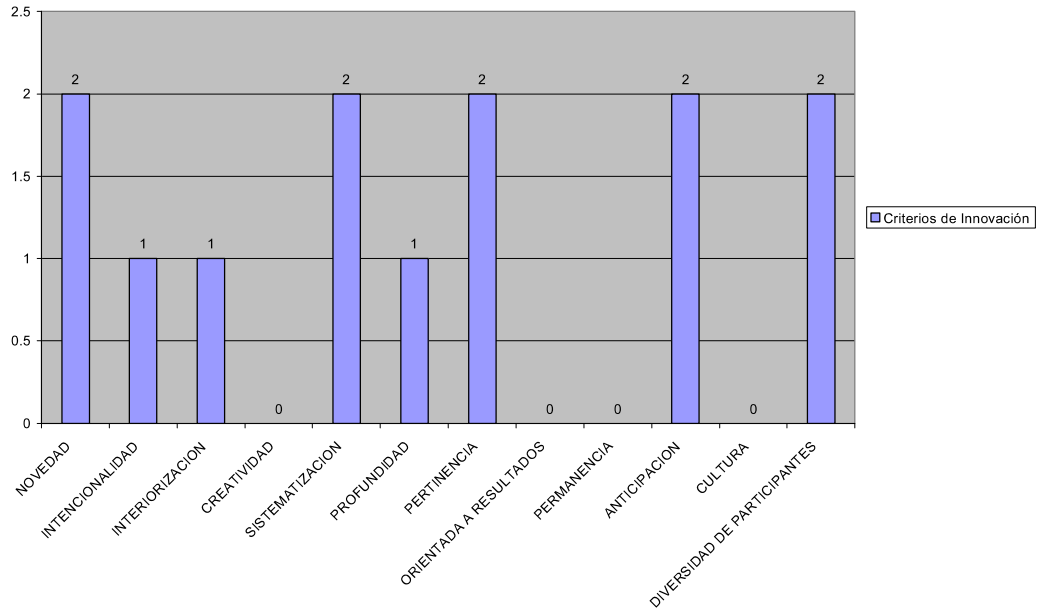


### Evaluación Interna y Externa

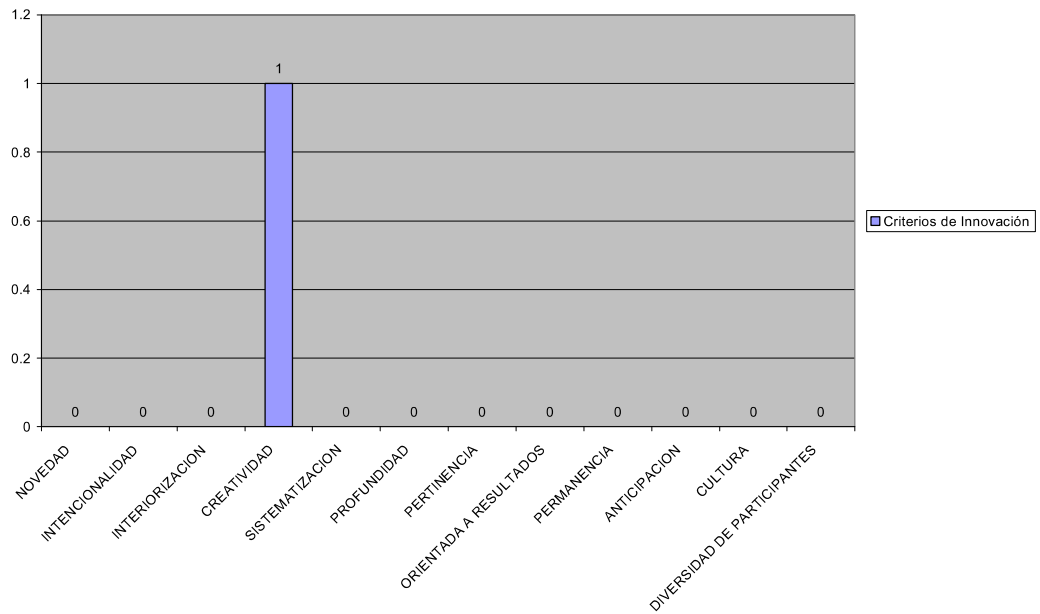




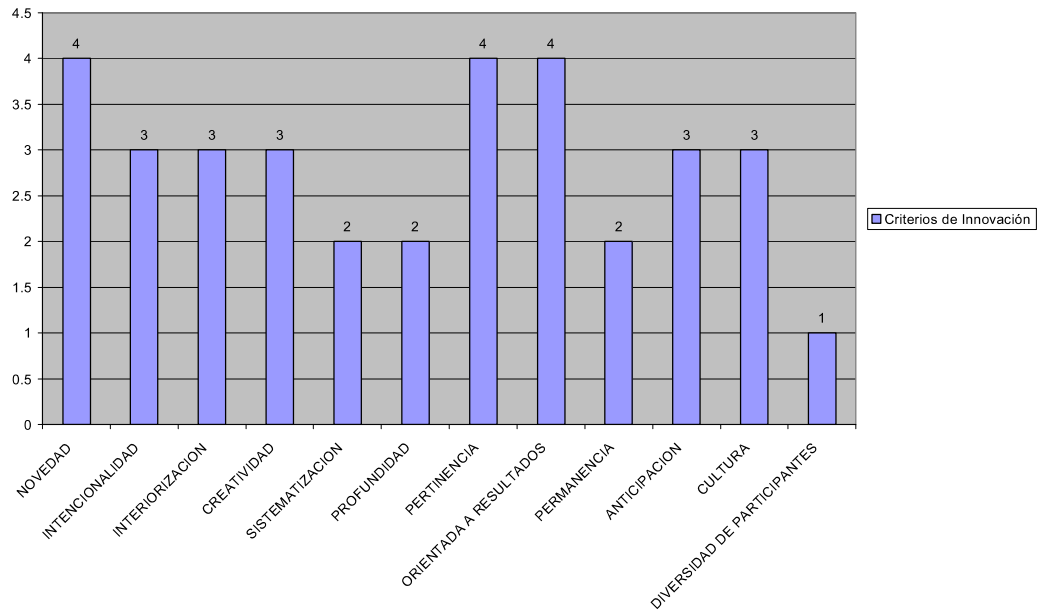
### Modalidades Educativas Alternativas



### Investigación Científica y Tecnológica



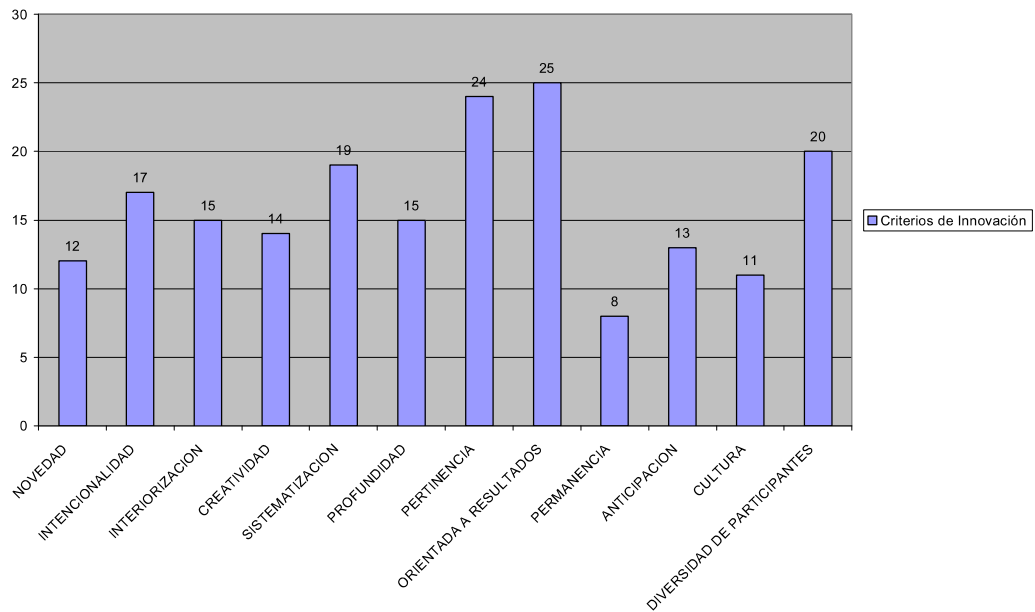
## Investigación Educativa



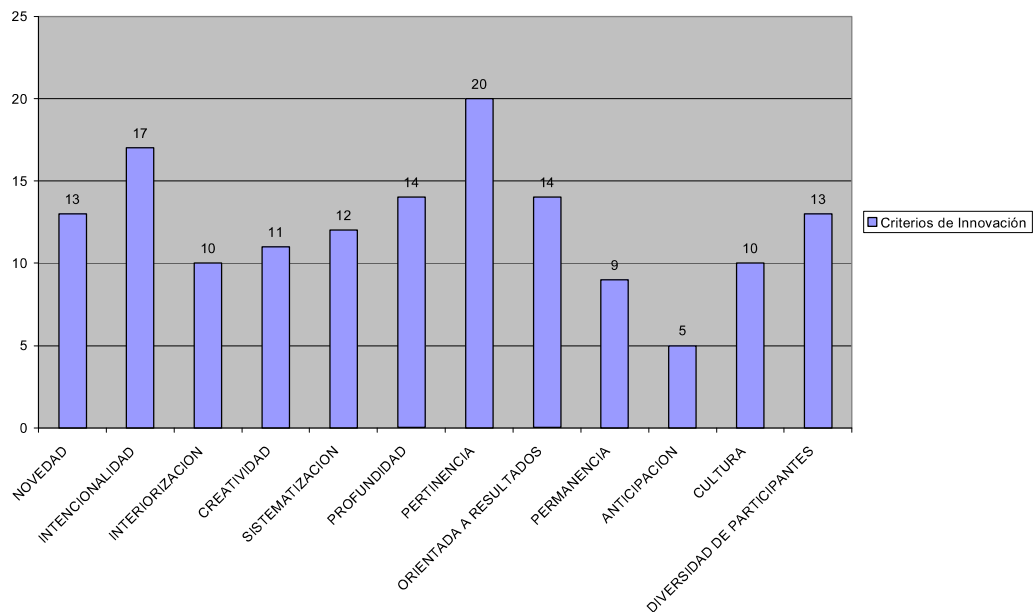
ZONA 5:

## LA CONCEPCIÓN Y ENFOQUES DE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA

### Planes y Programas de Estudio

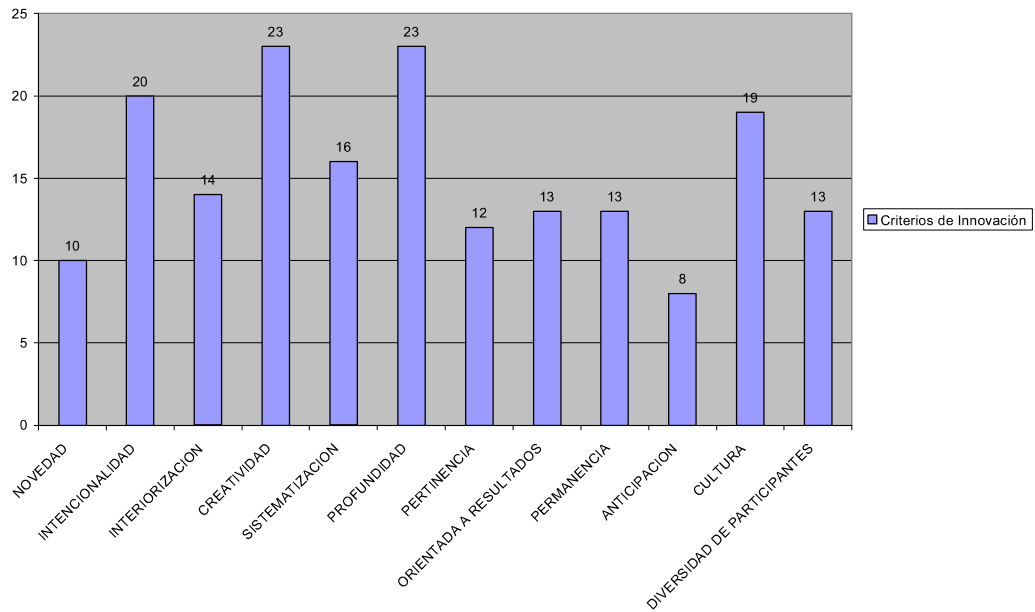


### Oferta Educativa

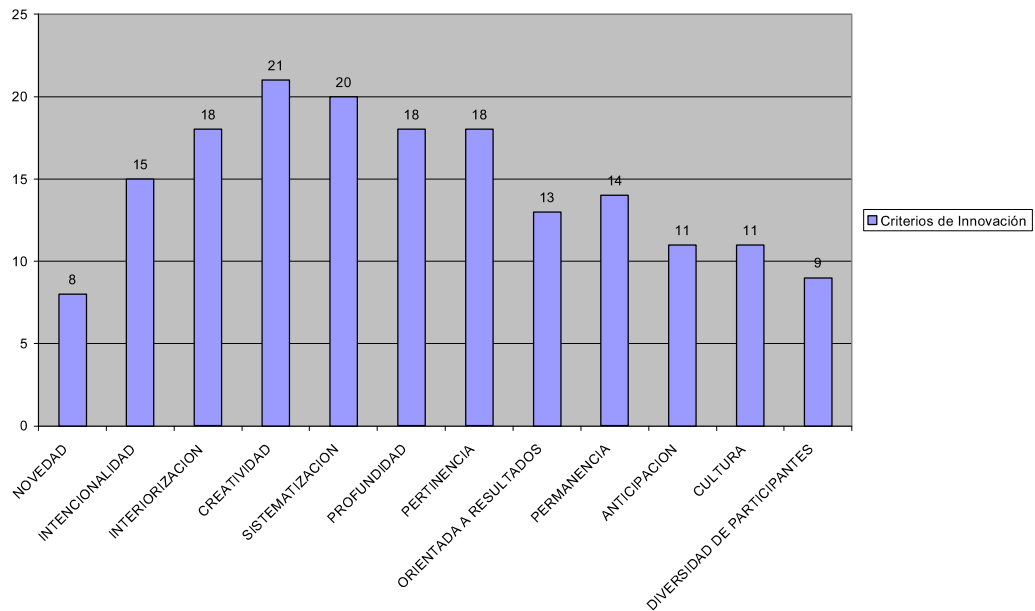


Innovación Educativa en las Escuelas de Negocios

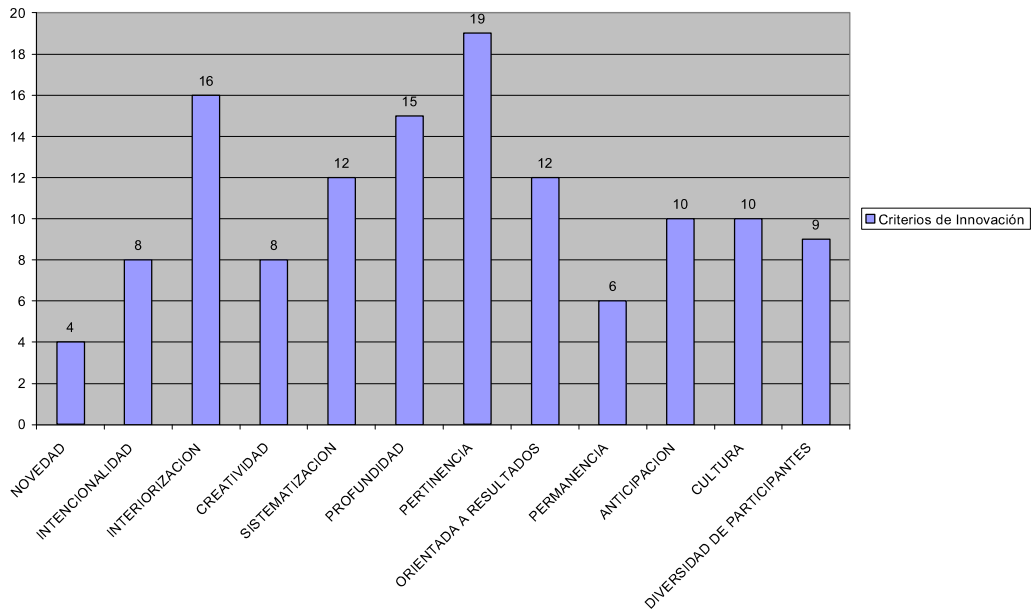
## Enseñanza y Aprendizaje



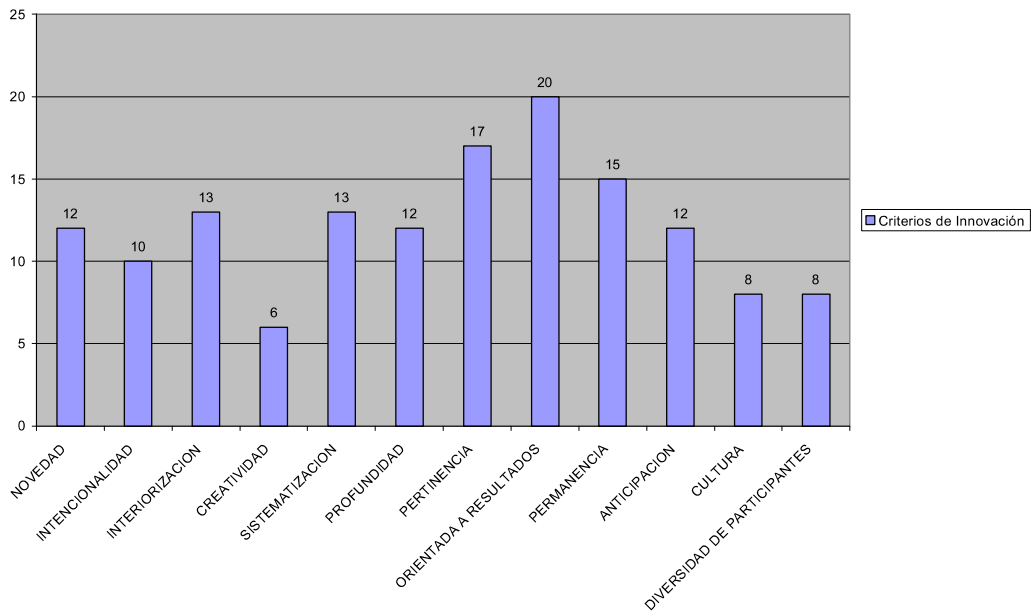
## Práctica Docente



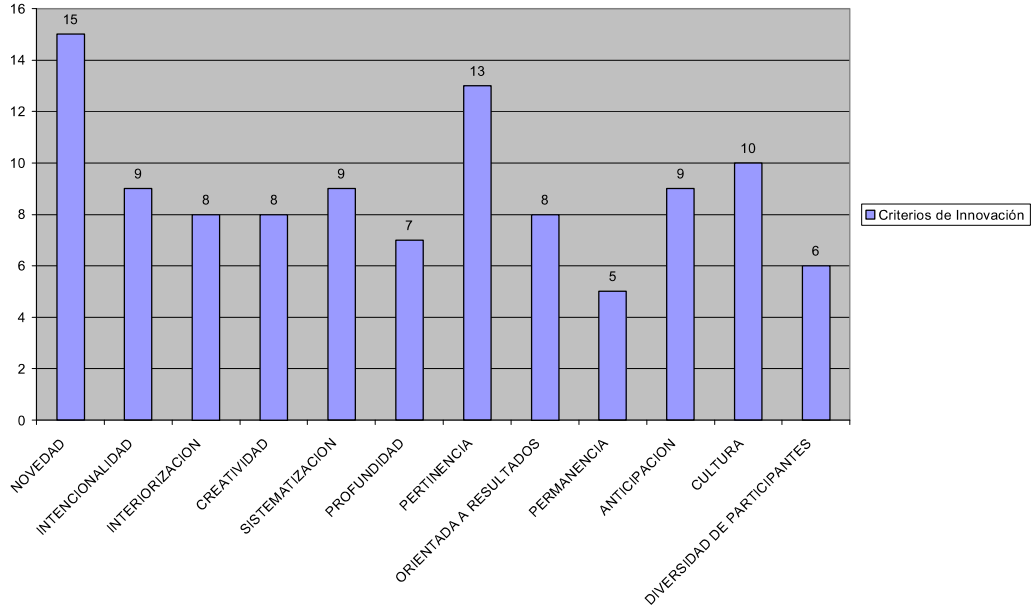
## Unidades Educativas



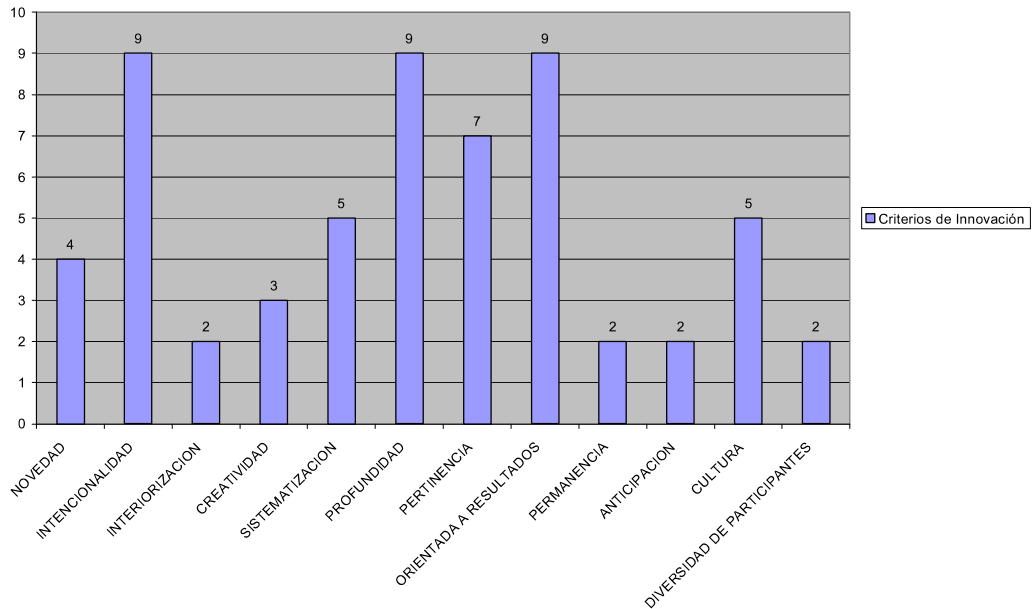
## Evaluación Interna y Externa



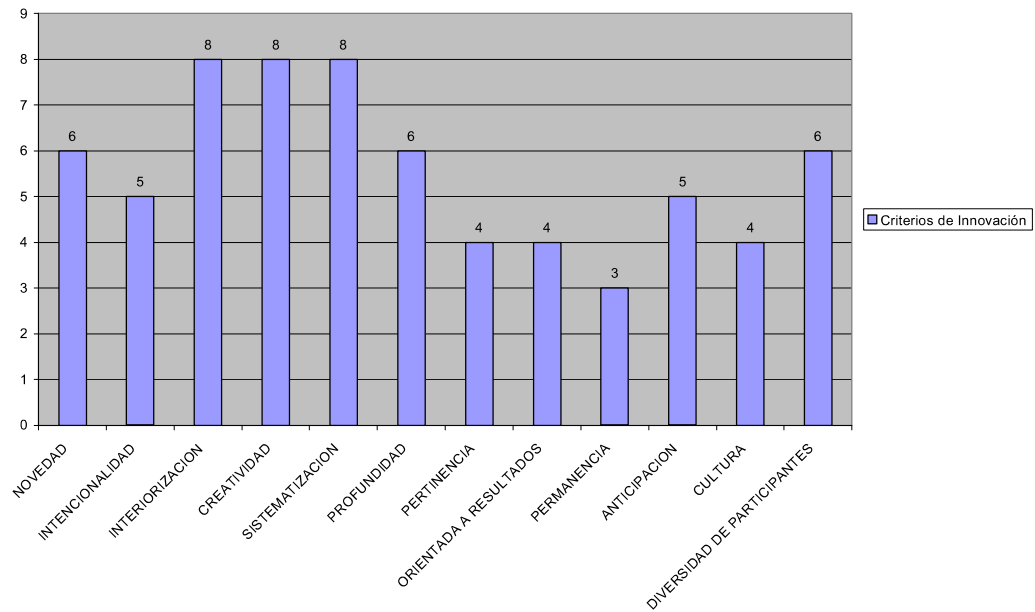
## Modalidades Educativas Alternativas



## Investigación Científica y Tecnológica



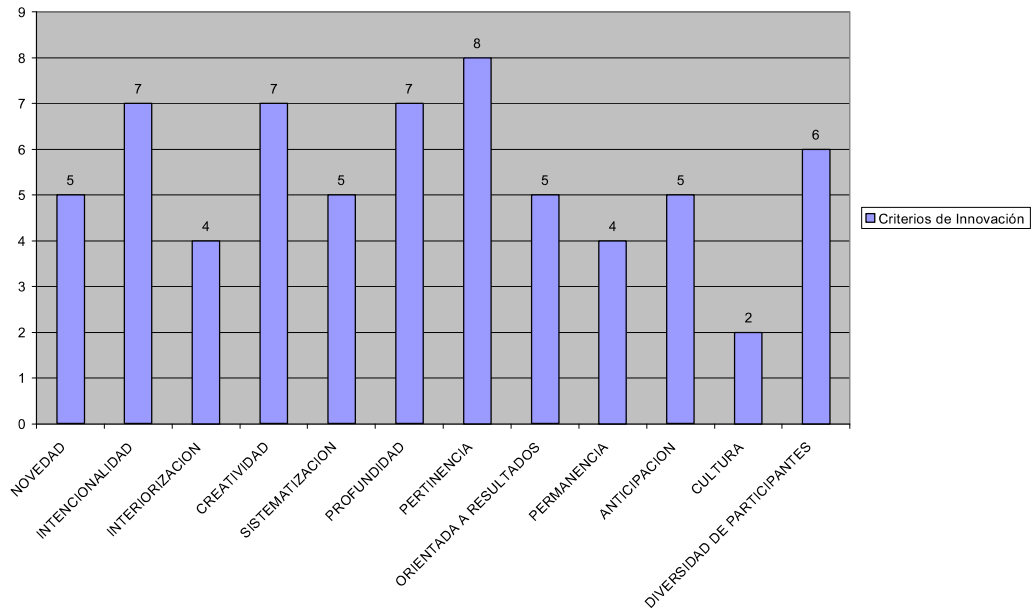
## Investigación Educativa



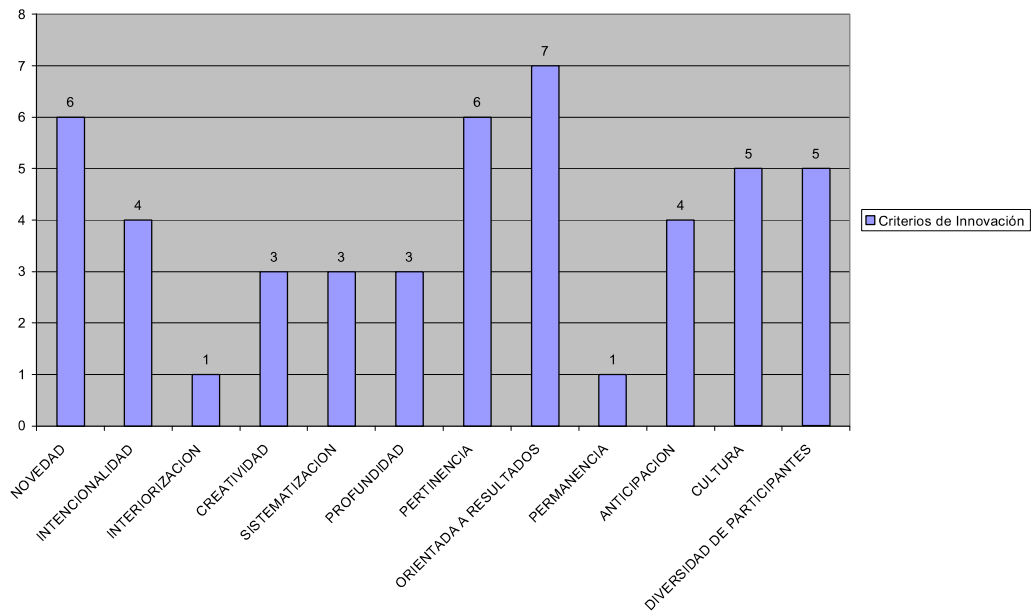
ZONA 6:

## LA CONCEPCIÓN Y ENFOQUES DE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA

### Planes y Programas de Estudio

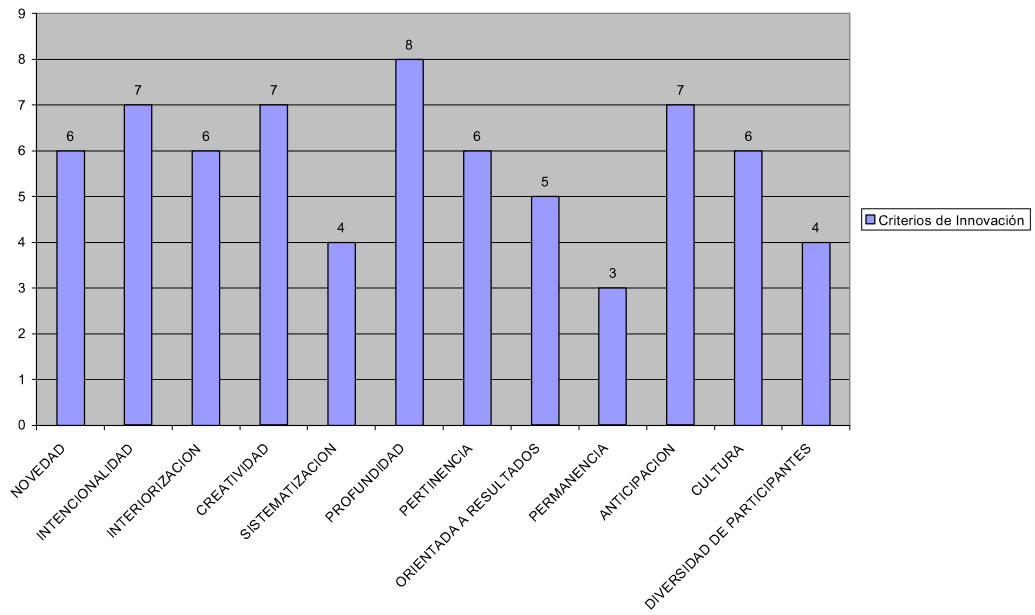


### Oferta Educativa

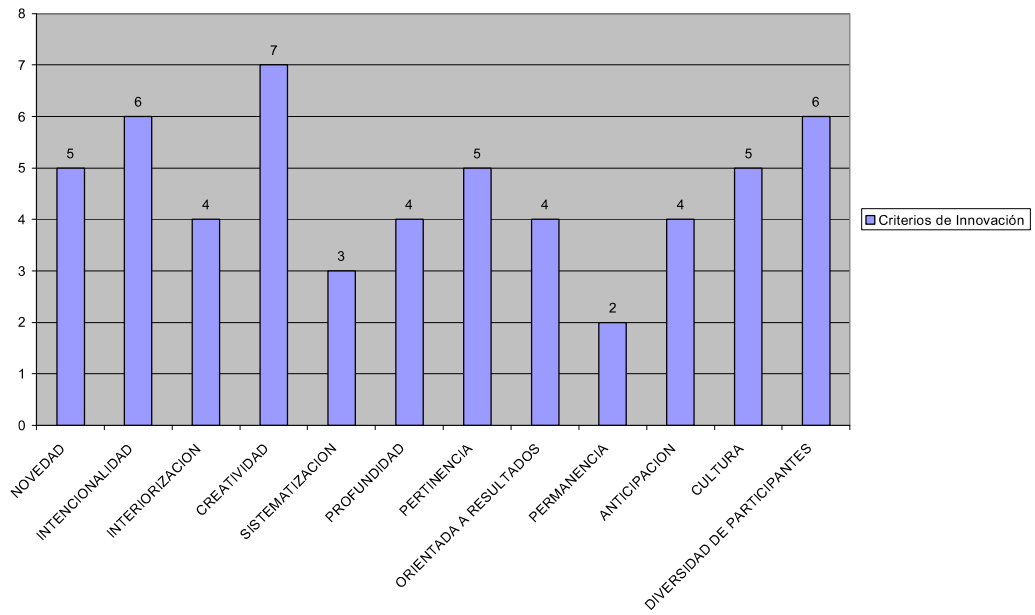




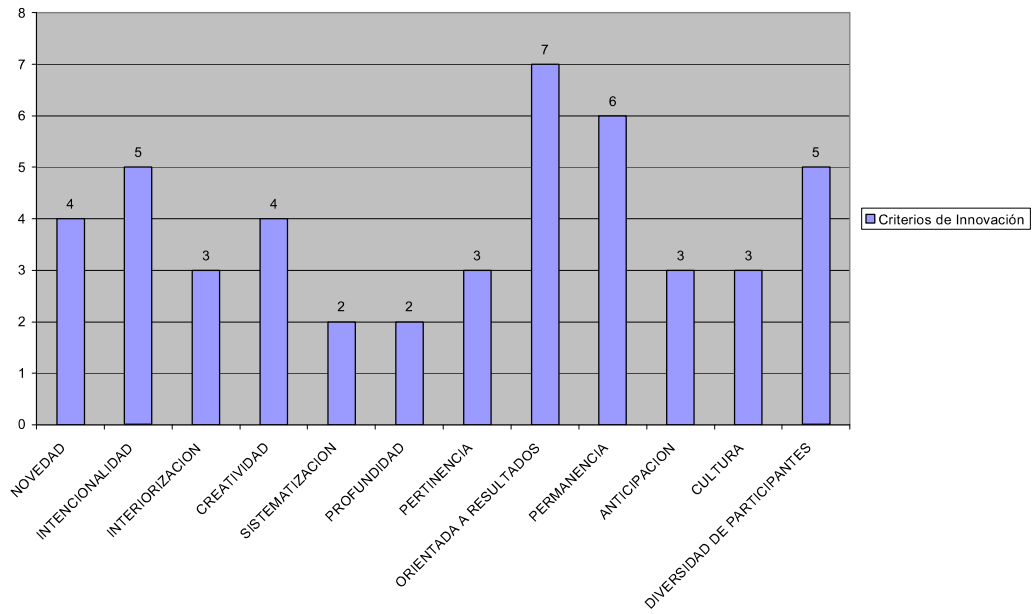
## Enseñanza y Aprendizaje



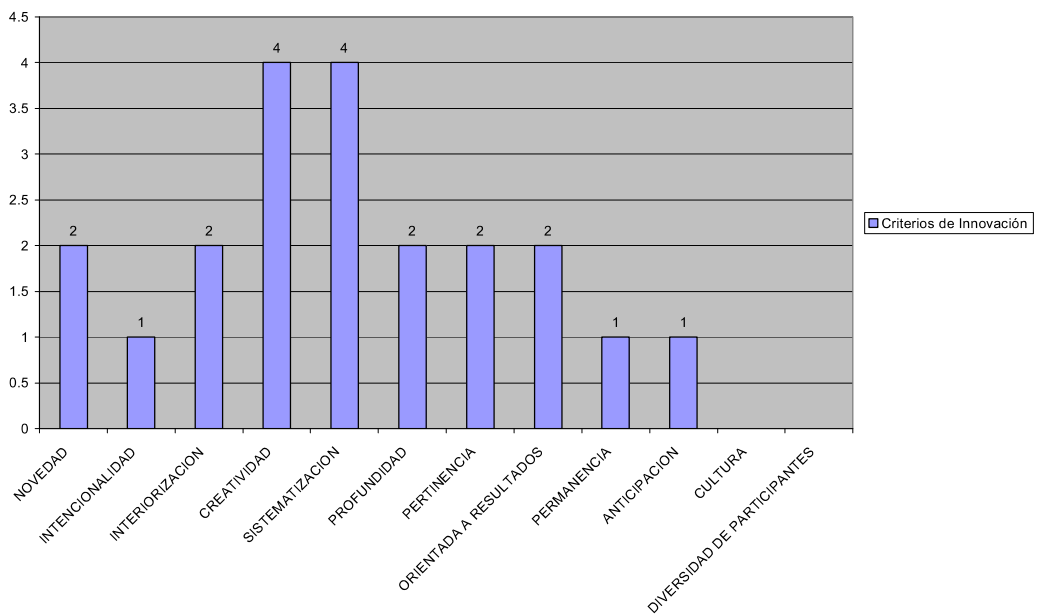
## Práctica Docente



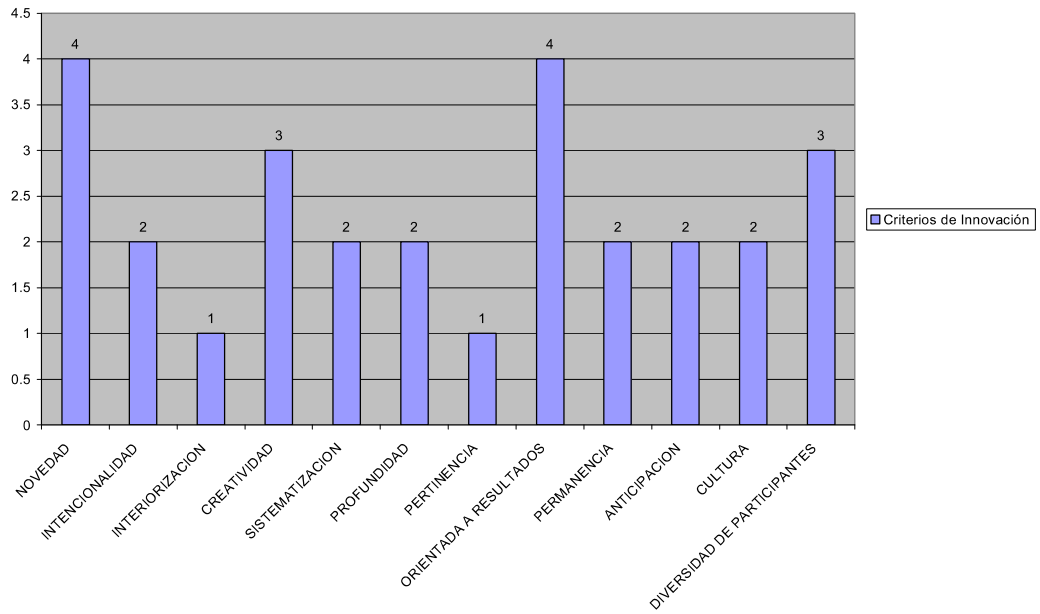
## Unidades Educativas



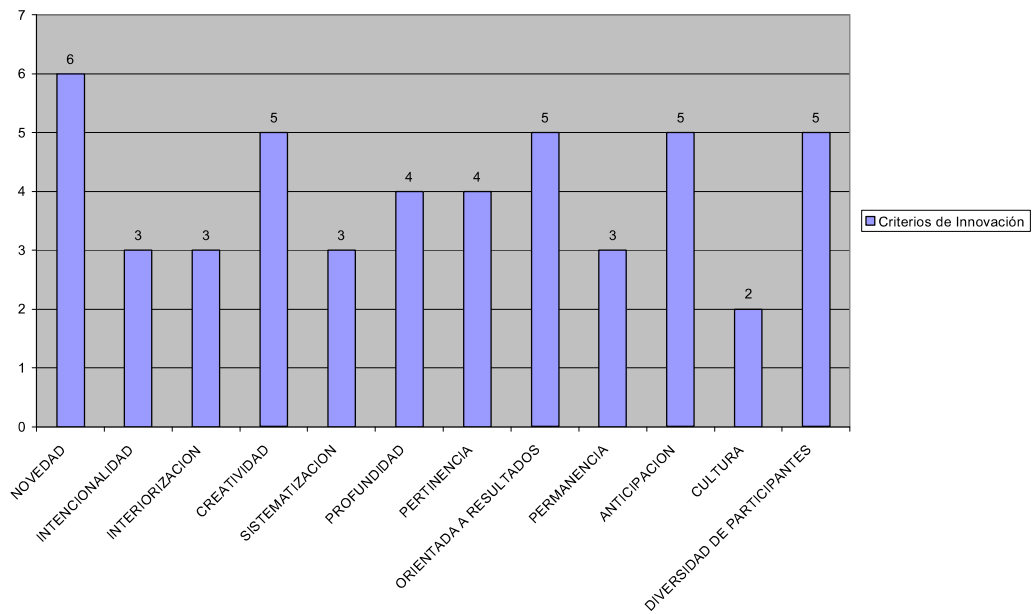
## Evaluación Interna y Externa



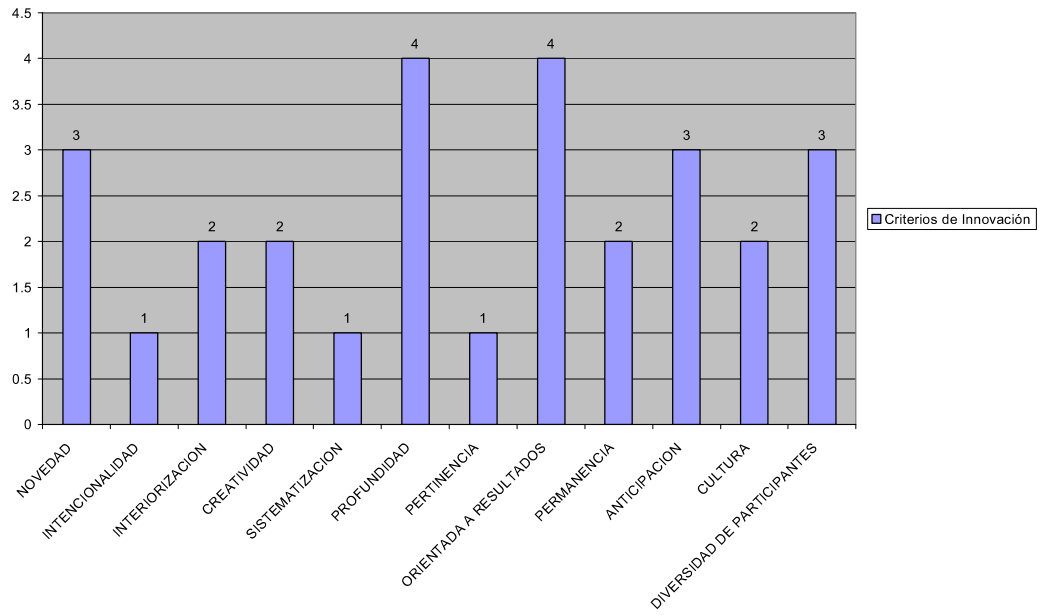
## Modalidades Educativas Alternativas



## Investigación Científica y Tecnológica



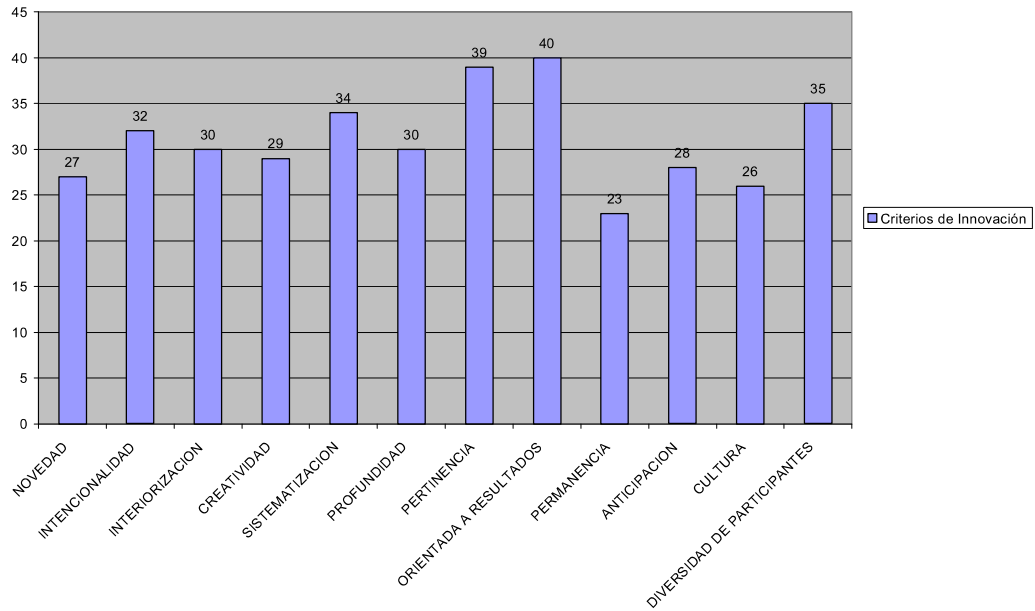
## Investigación Educativa



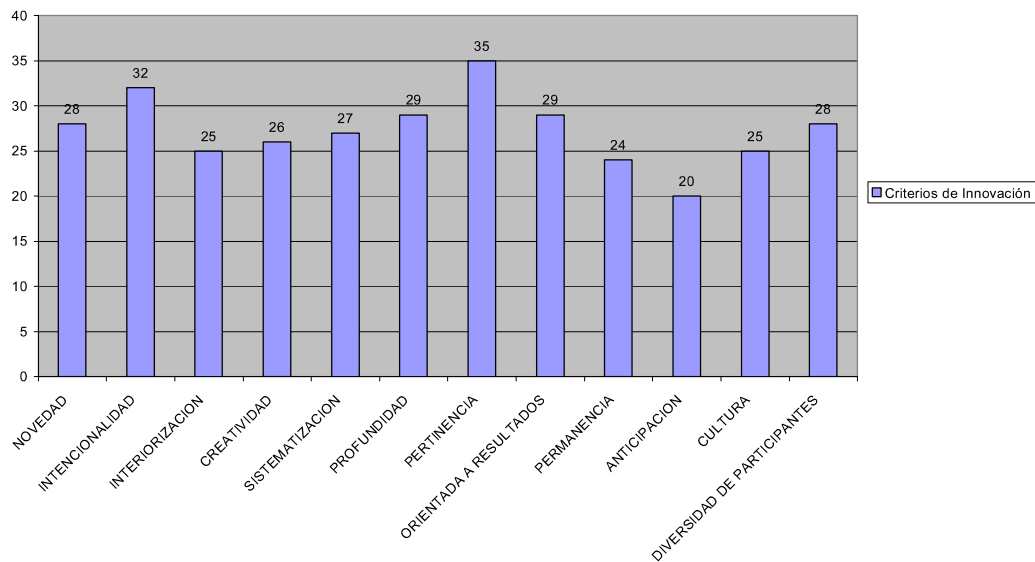
ZONA 7:

## LA CONCEPCIÓN Y ENFOQUES DE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA

### Planes y Programas de Estudio

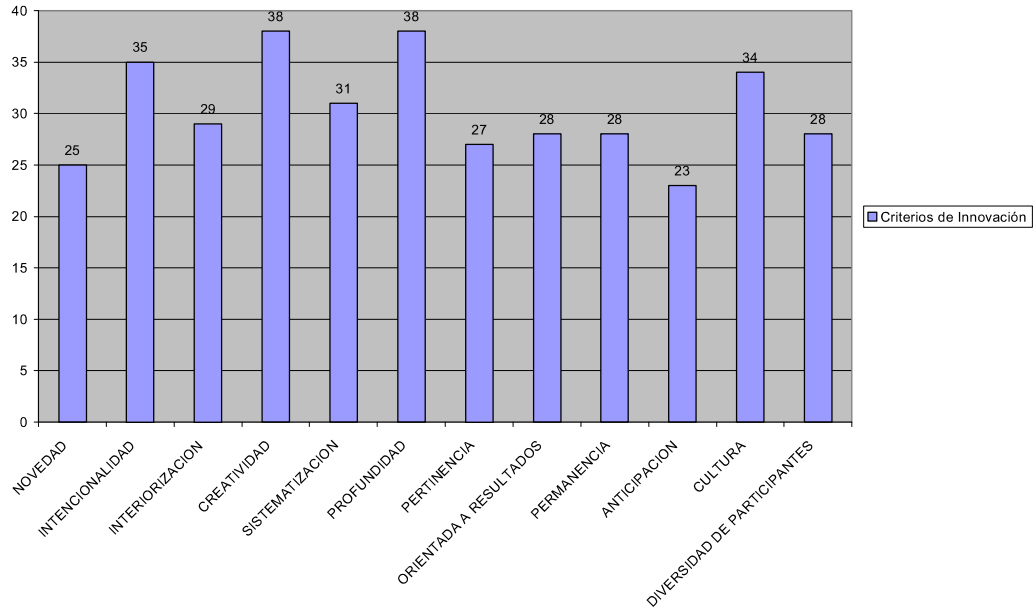


### Oferta Educativa

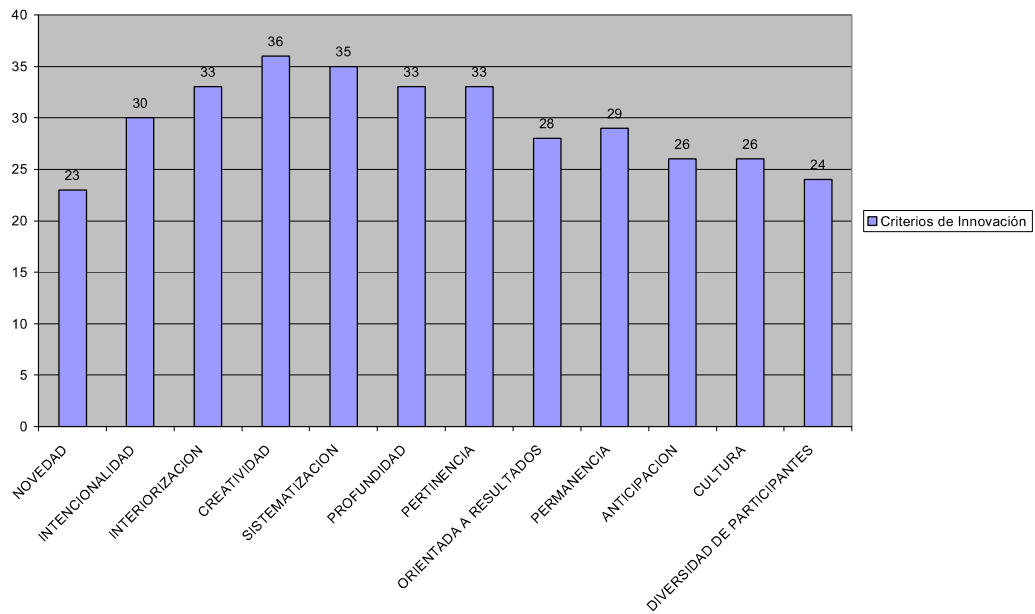


Innovación Educativa en las Escuelas de Negocios

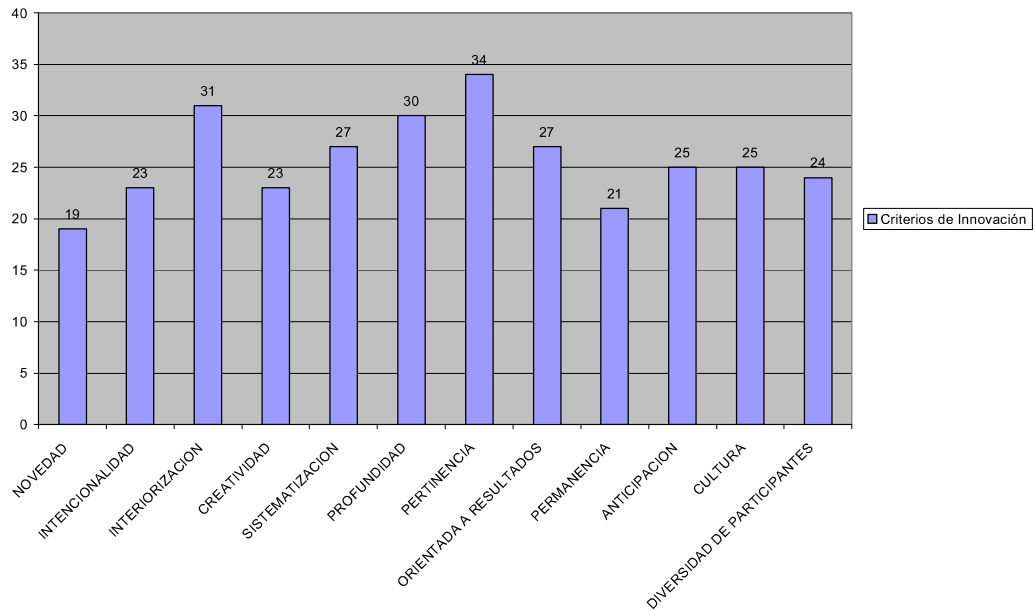
## Enseñanza y Aprendizaje



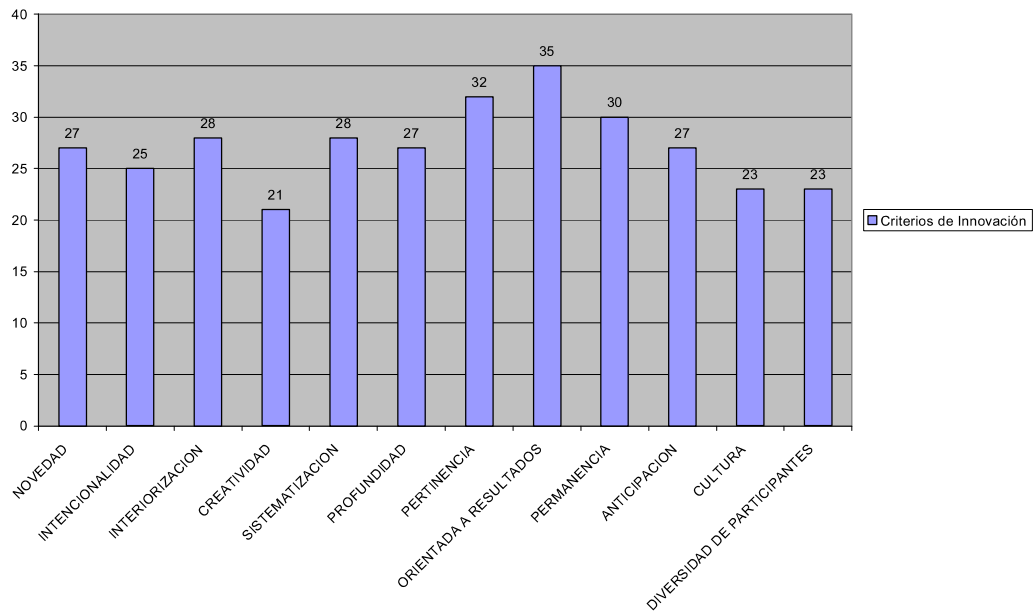
## Práctica Docente



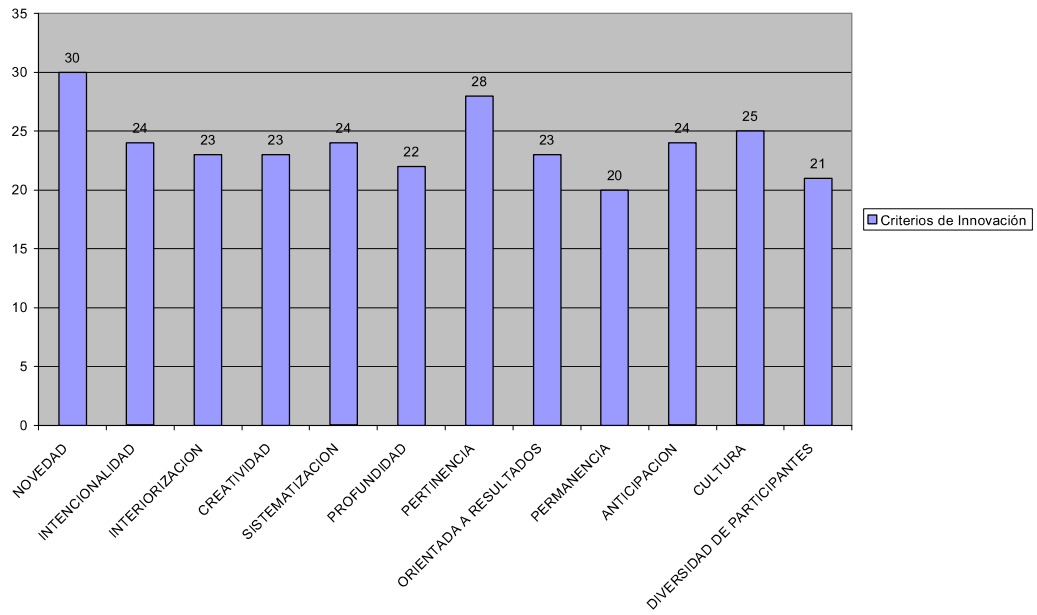
## Unidades Educativas



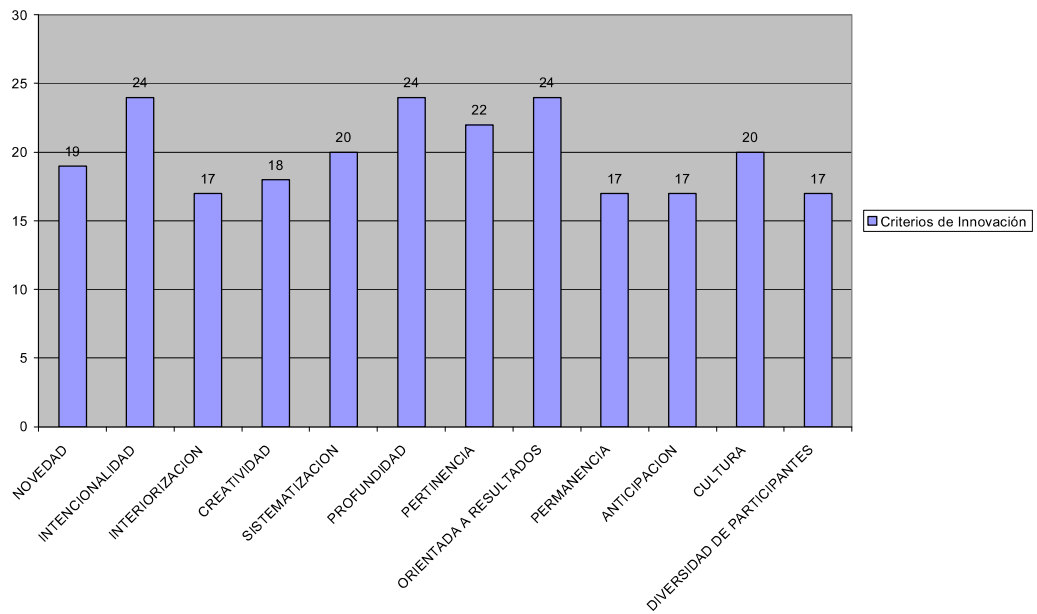
## Evaluación Interna y Externa



### Modalidades Educativas Alternativas

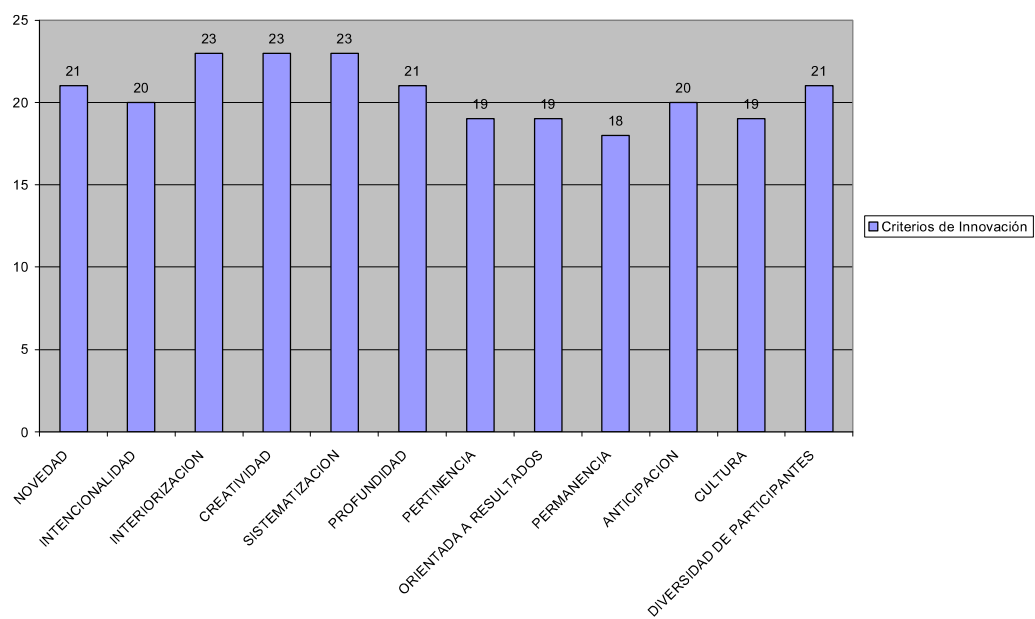


### Investigación Científica y Tecnológica





## Investigación Educativa

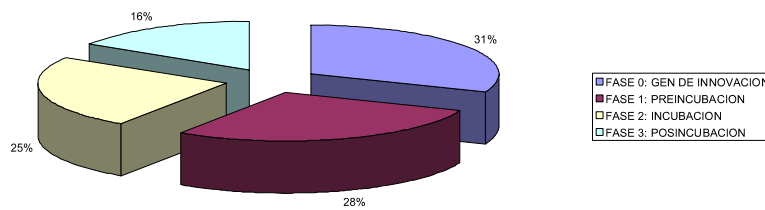


**Anexo 7: Resultados sobre las fases del proceso de Innovación Educativas por Zona ANFECA.**

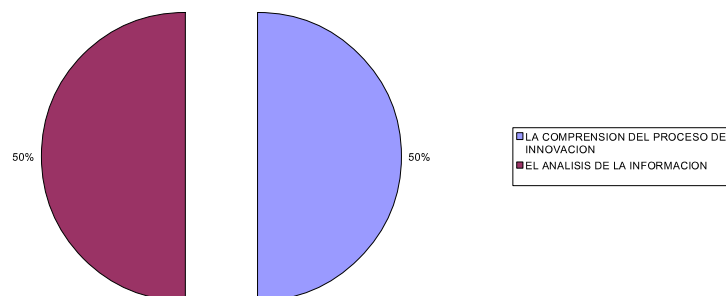
ZONA 1:

LA INNOVACIÓN EDUCATIVA Y SU IMPLEMENTACIÓN:  
¿EN QUÉ FASE DE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA NOS ENCONTRAMOS?

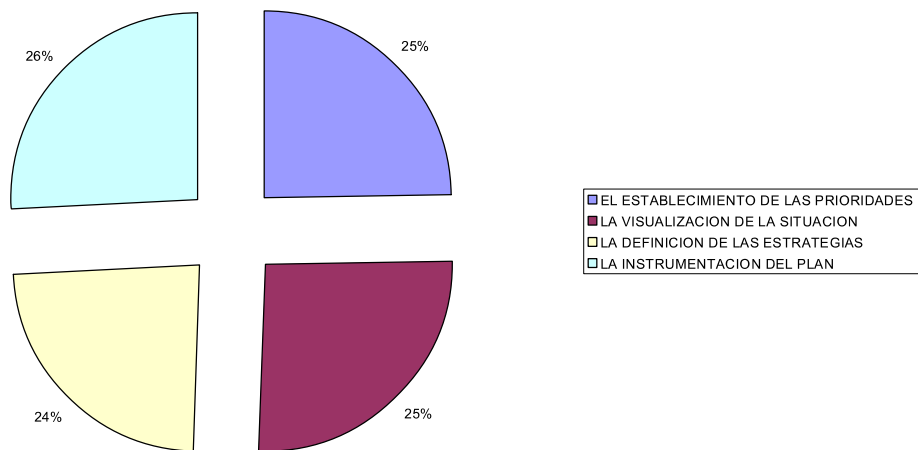
FASES DE INNOVACIÓN EDUCATIVA



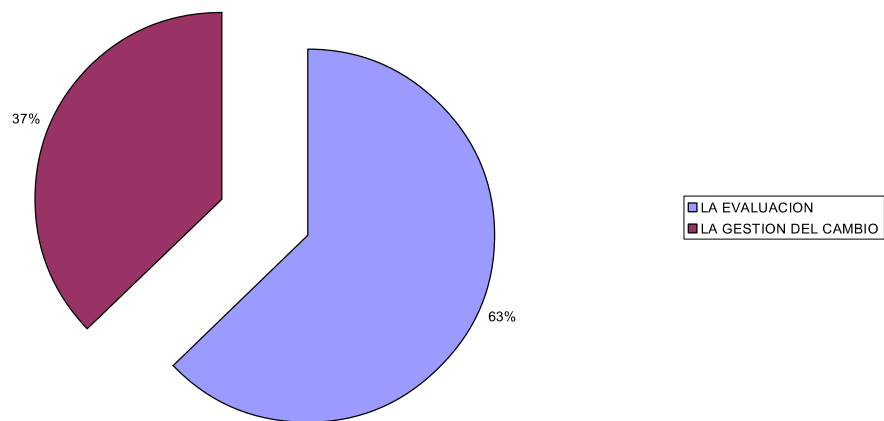
¿EN QUÉ FASE DE LA PREINCUBACIÓN NOS ENCONTRAMOS?



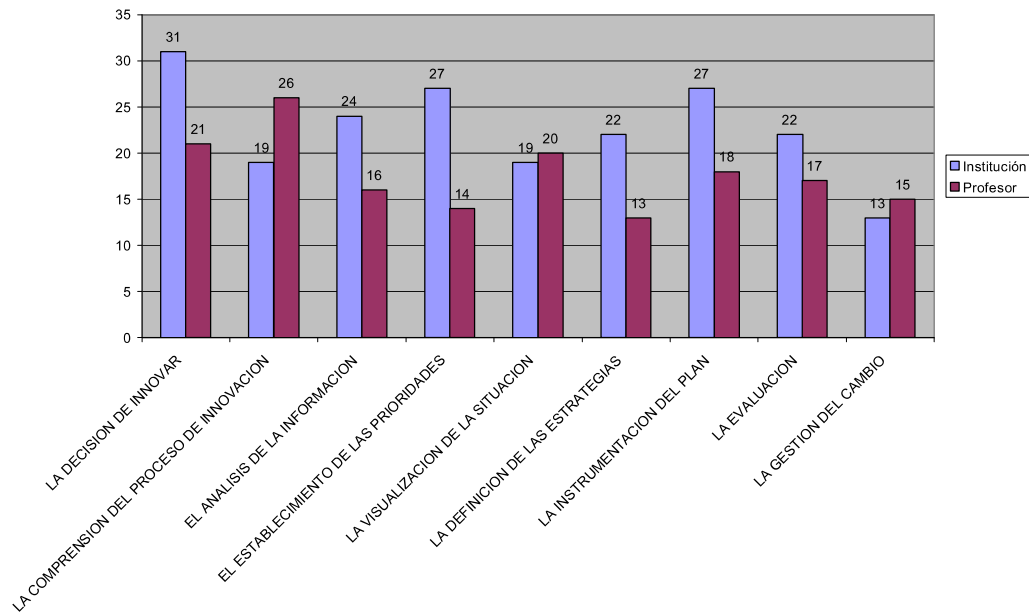
¿EN QUÉ FASE DE LA INCUBACIÓN NOS ENCONTRAMOS?



¿EN QUÉ FASE DE LA POST-INCUBACIÓN NOS ENCONTRAMOS?



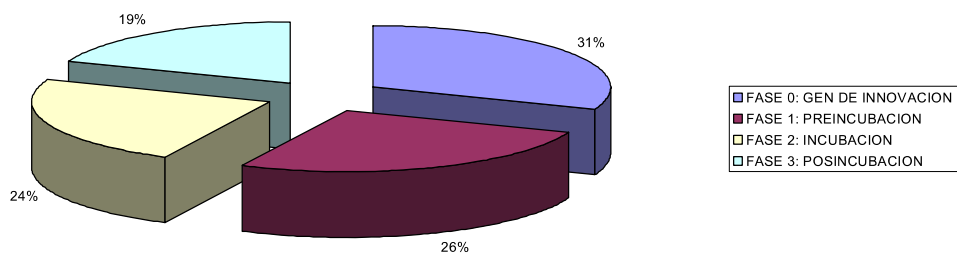
## ¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE DE LLEVAR A CABO DICHO CAMBIO?



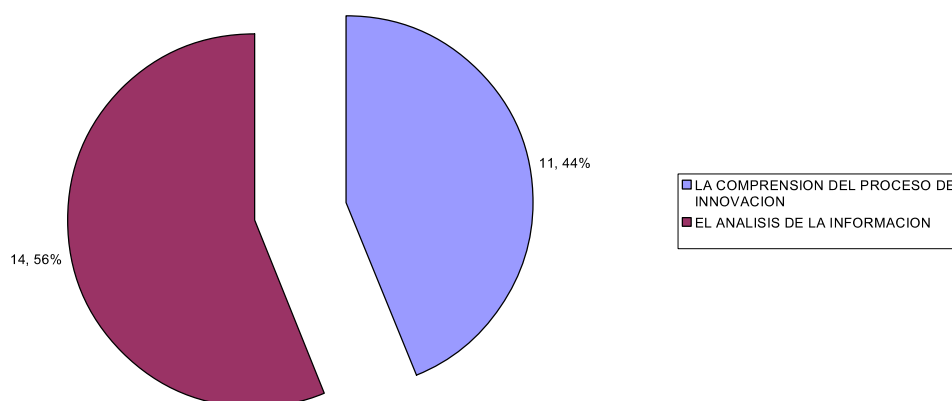
ZONA 2:

LA INNOVACIÓN EDUCATIVA Y SU IMPLEMENTACIÓN:  
¿EN QUÉ FASE DE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA NOS ENCONTRAMOS?

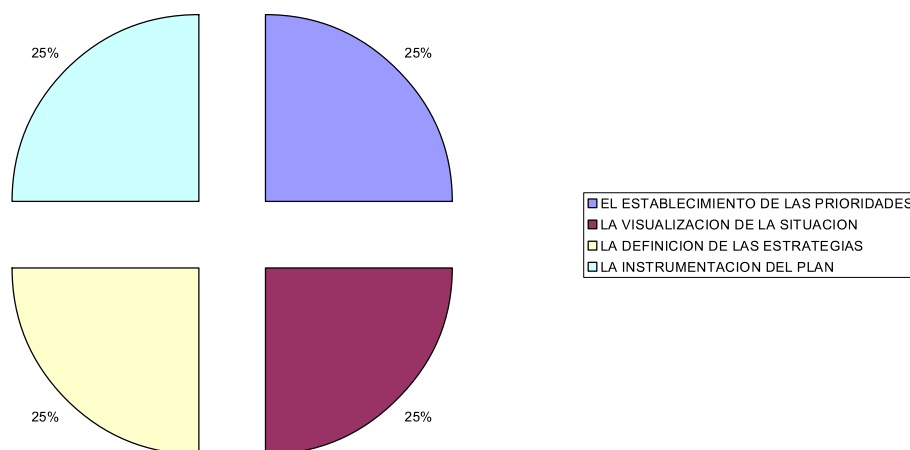
FASES DE INNOVACIÓN EDUCATIVA



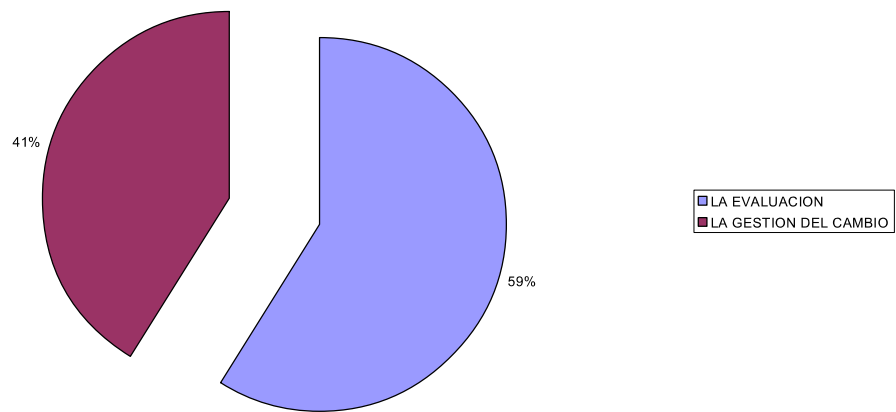
¿EN QUÉ FASE DE LA PREINCUBACIÓN NOS ENCONTRAMOS?



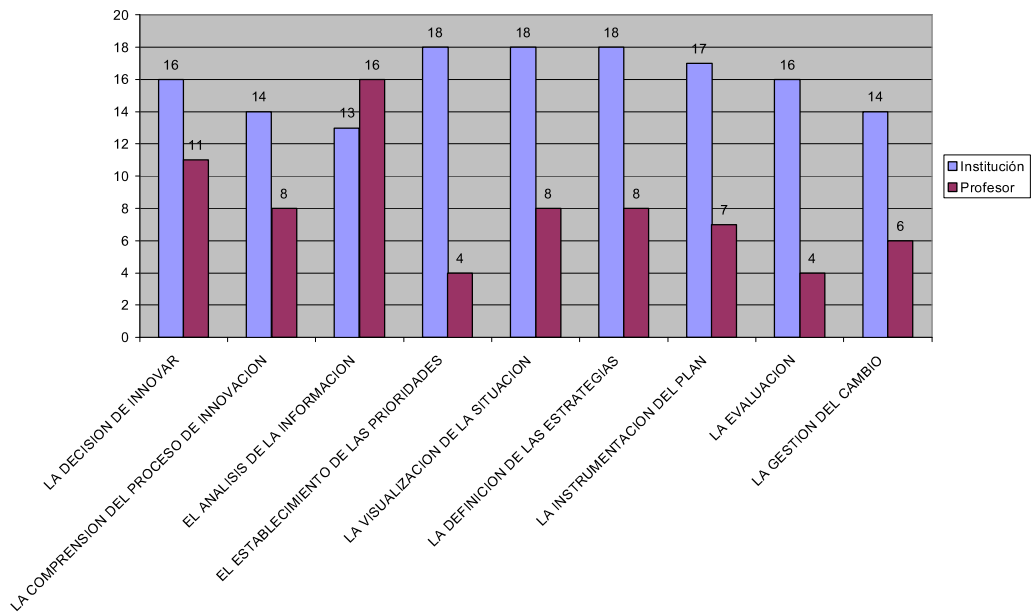
¿EN QUÉ FASE DE LA INCUBACIÓN NOS ENCONTRAMOS?



¿EN QUÉ FASE DE LA POST-INCUBACIÓN NOS ENCONTRAMOS?



¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE DE LLEVAR A CABO DICHO CAMBIO?



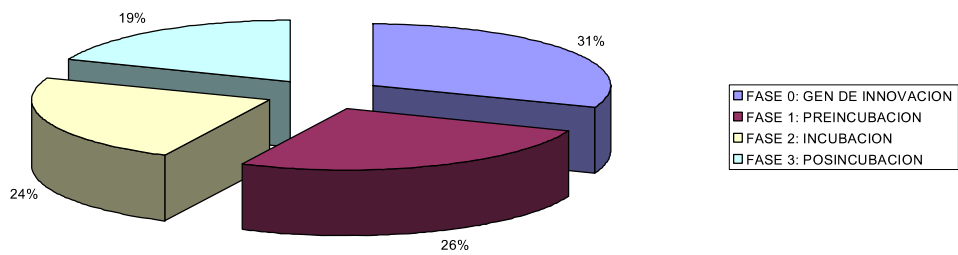




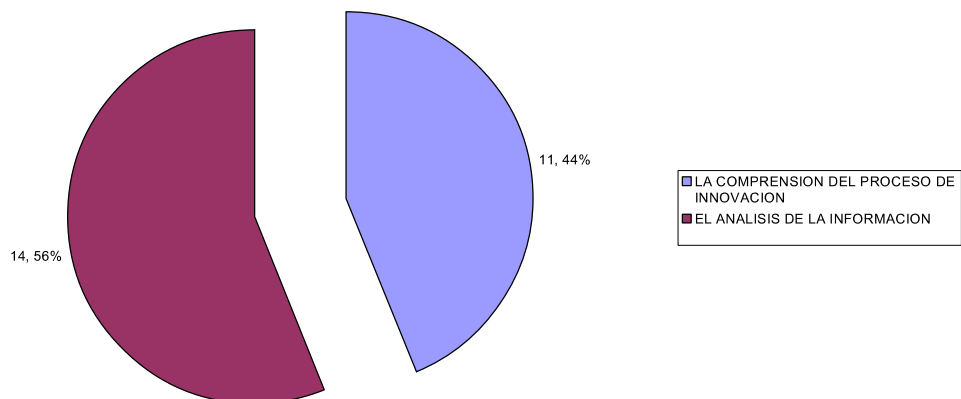
ZONA 3:

LA INNOVACIÓN EDUCATIVA Y SU IMPLEMENTACIÓN:  
¿EN QUÉ FASE DE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA NOS ENCONTRAMOS?

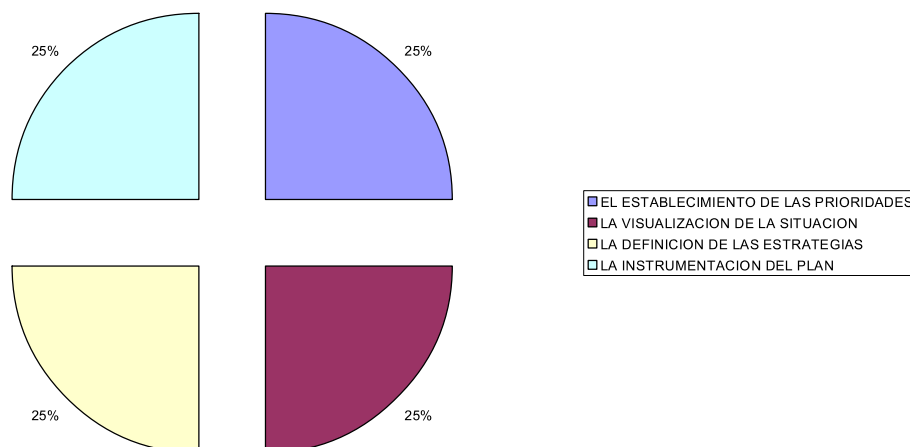
FASES DE INNOVACIÓN EDUCATIVA



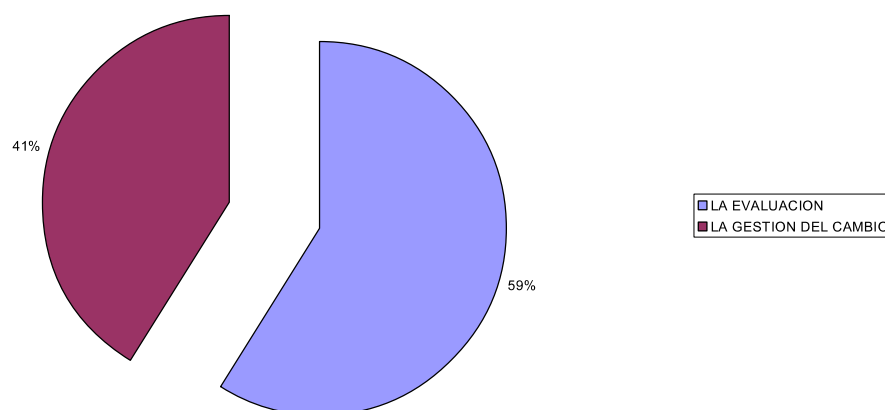
¿EN QUÉ FASE DE LA PREINCUBACIÓN NOS ENCONTRAMOS?



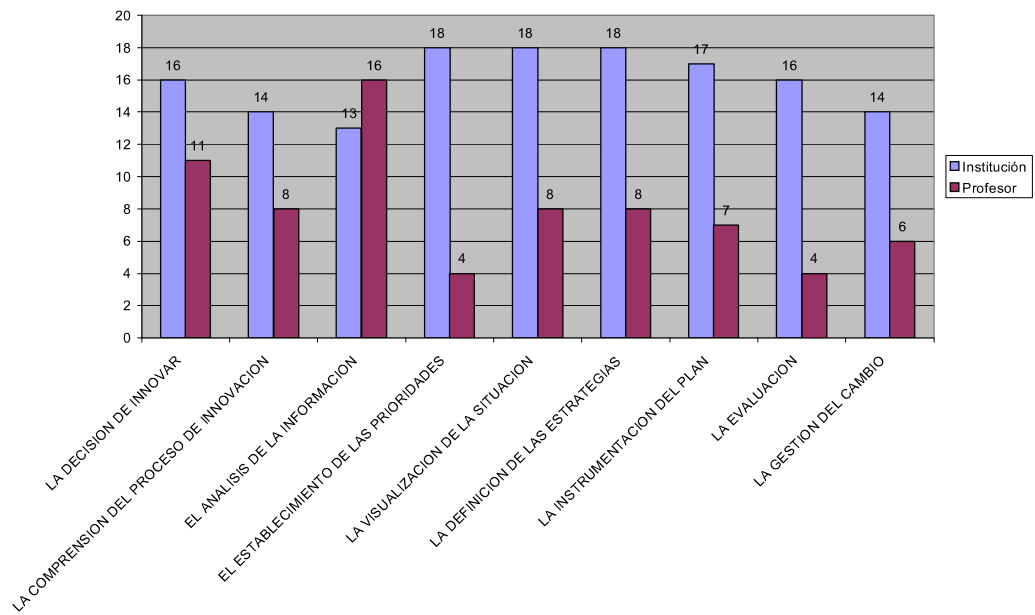
### ¿EN QUÉ FASE DE LA INCUBACIÓN NOS ENCONTRAMOS?



### ¿EN QUÉ FASE DE LA POST-INCUBACIÓN NOS ENCONTRAMOS?



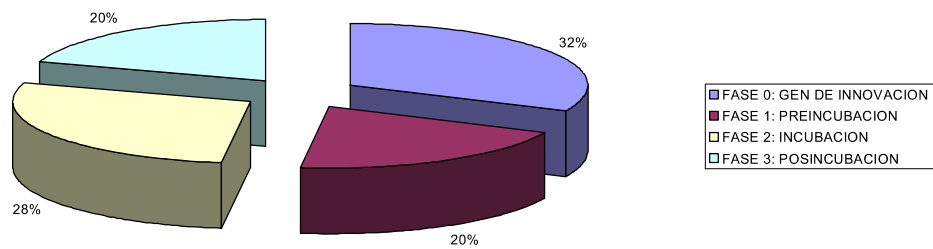
## ¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE DE LLEVAR A CABO DICHO CAMBIO?



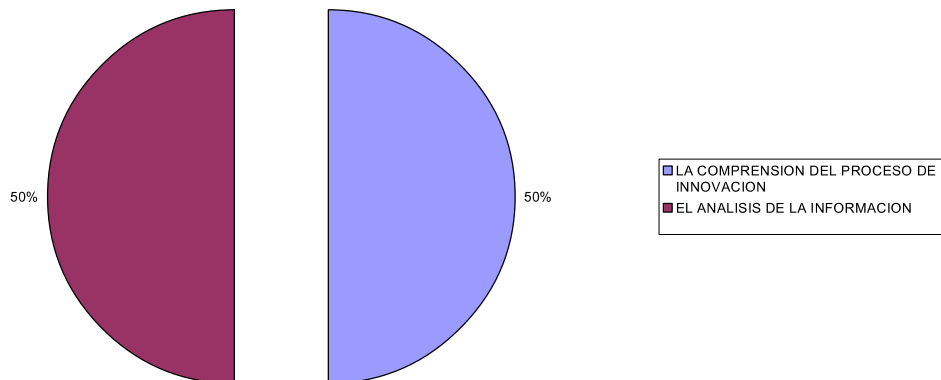
ZONA 4:

### LA INNOVACIÓN EDUCATIVA Y SU IMPLEMENTACIÓN: ¿EN QUÉ FASE DE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA NOS ENCONTRAMOS?

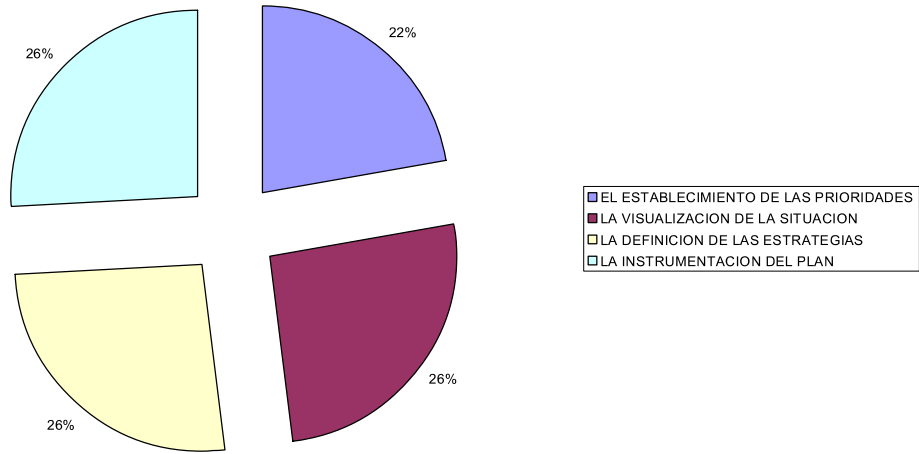
#### FASES DE INNOVACIÓN EDUCATIVA



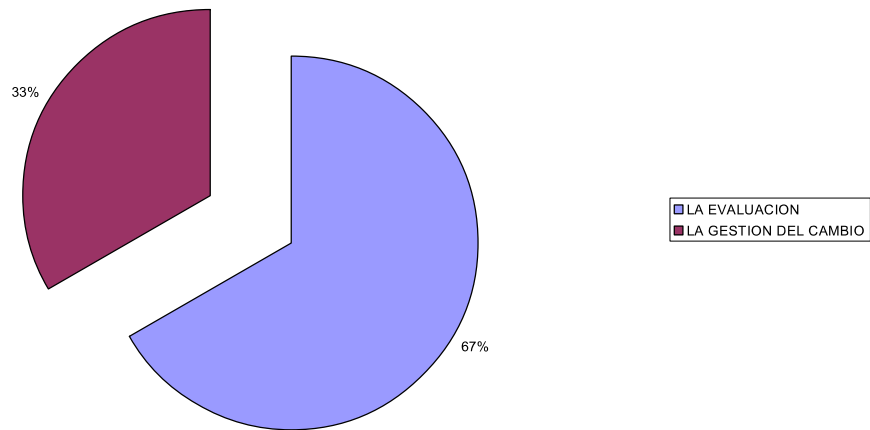
### ¿EN QUÉ FASE DE LA PREINCUBACIÓN NOS ENCONTRAMOS?



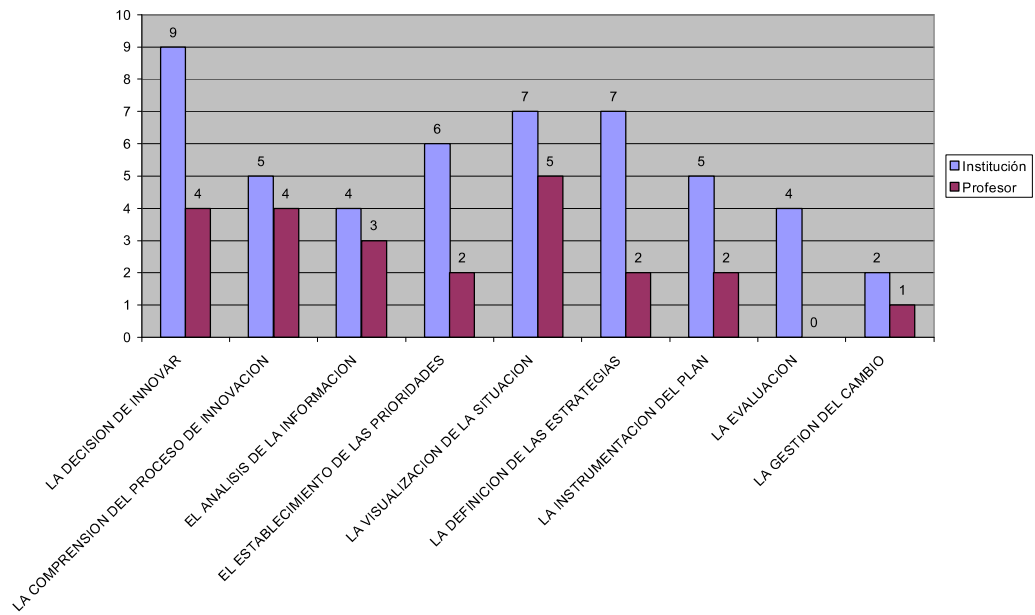
¿EN QUÉ FASE DE LA INCUBACIÓN NOS ENCONTRAMOS?



¿EN QUÉ FASE DE LA POST-INCUBACIÓN NOS ENCONTRAMOS?



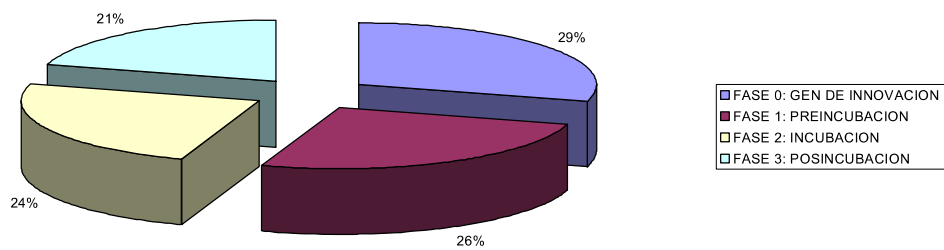
## ¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE DE LLEVAR A CABO DICHO CAMBIO?



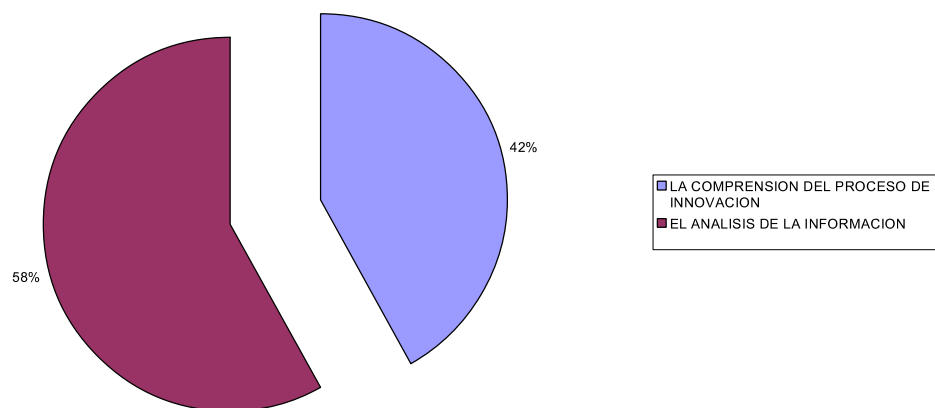
ZONA 5:

LA INNOVACIÓN EDUCATIVA Y SU IMPLEMENTACIÓN:  
¿EN QUÉ FASE DE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA NOS ENCONTRAMOS?

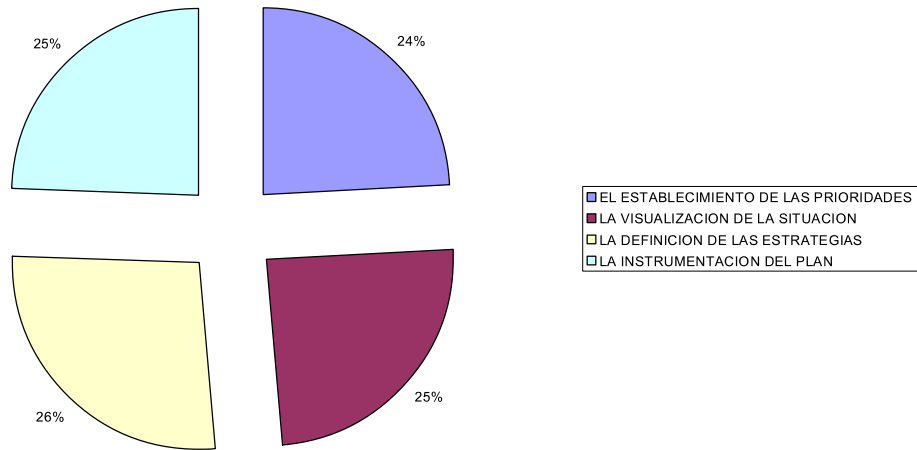
FASES DE INNOVACIÓN EDUCATIVA



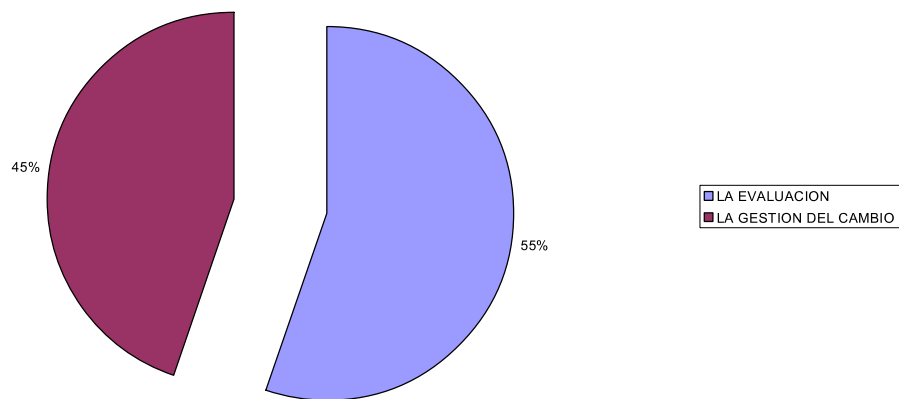
¿EN QUÉ FASE DE LA PREINCUBACIÓN NOS ENCONTRAMOS?



¿EN QUÉ FASE DE LA INCUBACIÓN NOS ENCONTRAMOS?

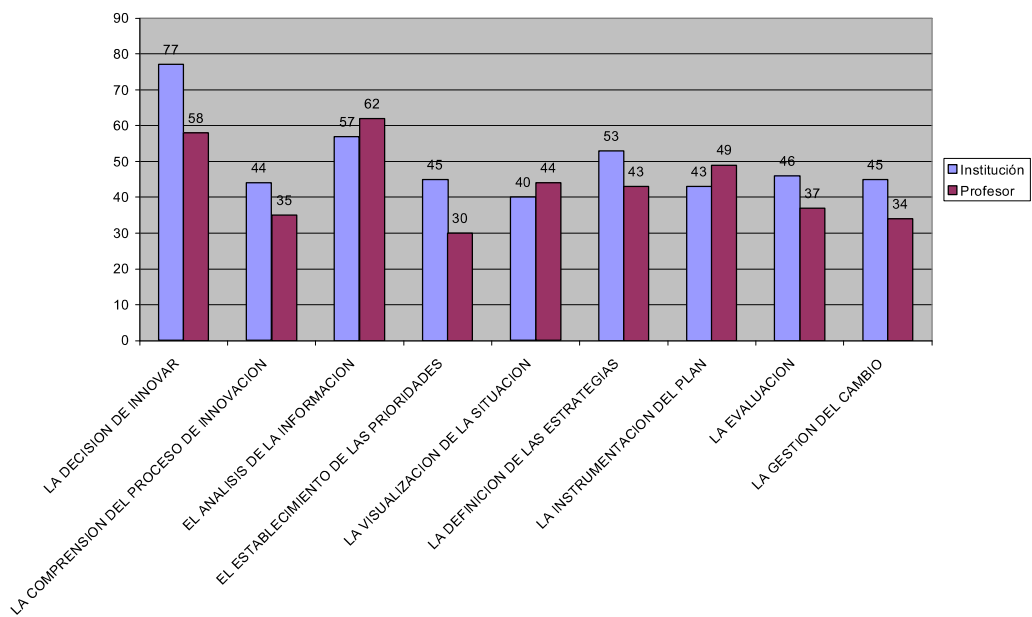


¿EN QUÉ FASE DE LA POST-INCUBACIÓN NOS ENCONTRAMOS?





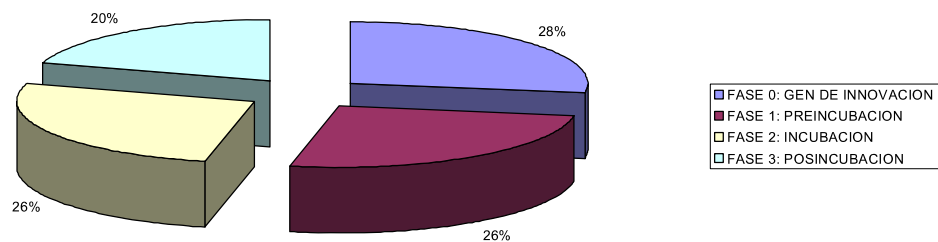
## ¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE DE LLEVAR A CABO DICHO CAMBIO?



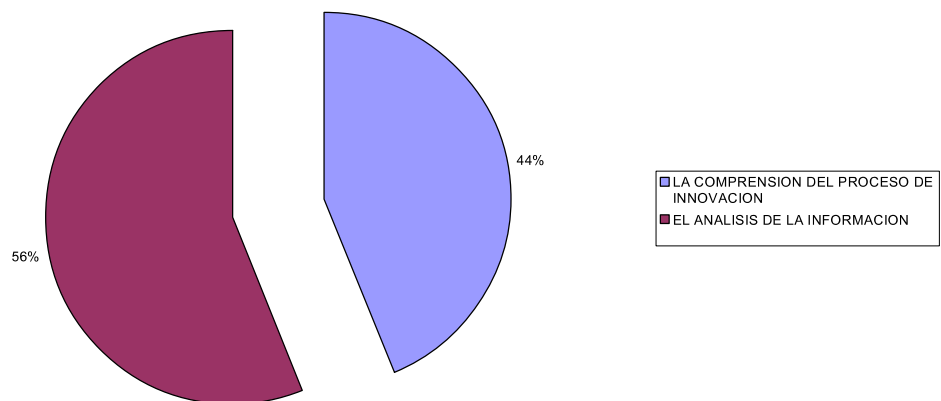
ZONA 6:

LA INNOVACIÓN EDUCATIVA Y SU IMPLEMENTACIÓN:  
¿EN QUÉ FASE DE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA NOS ENCONTRAMOS?

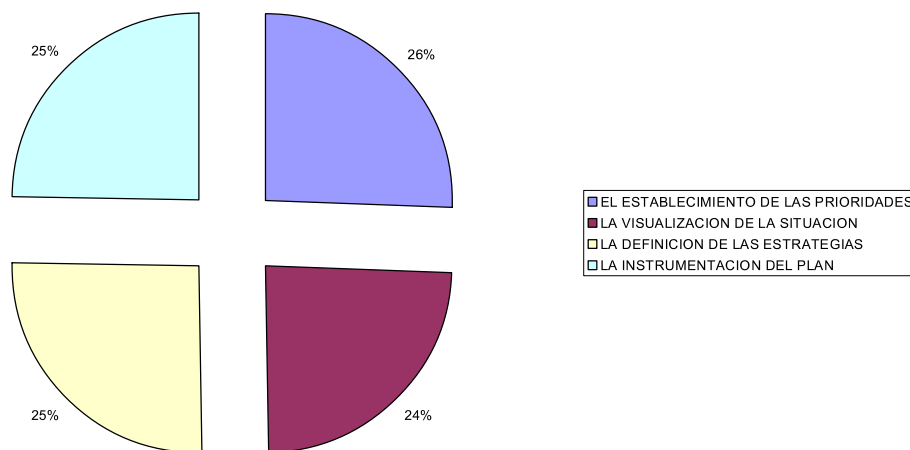
FASES DE INNOVACIÓN EDUCATIVA



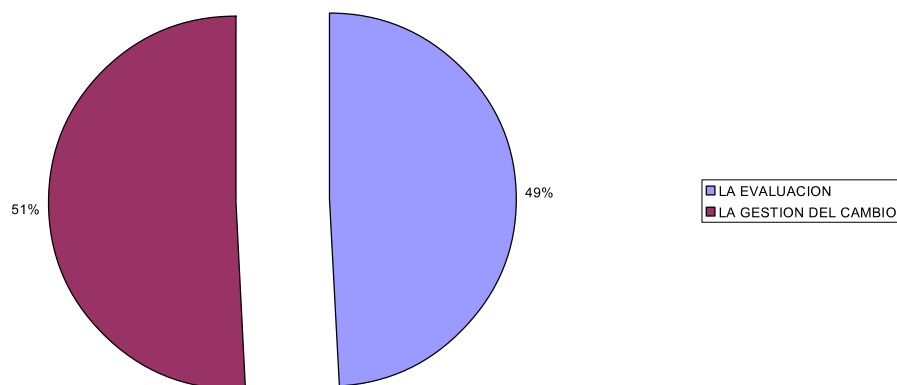
¿EN QUÉ FASE DE LA PREINCUBACIÓN NOS ENCONTRAMOS?



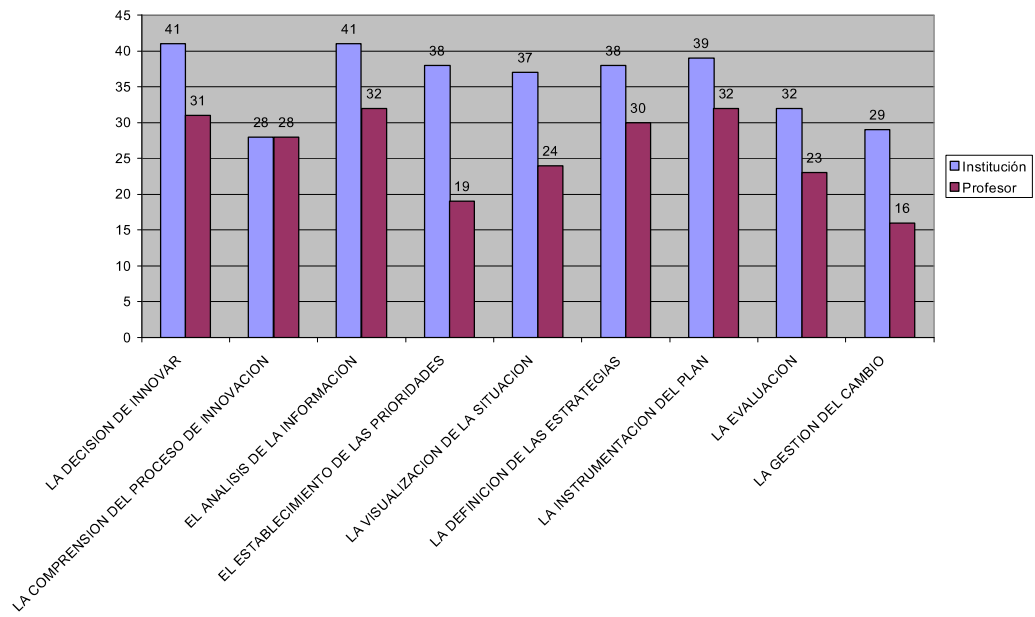
¿EN QUÉ FASE DE LA INCUBACIÓN NOS ENCONTRAMOS?



¿EN QUÉ FASE DE LA POST-INCUBACIÓN NOS ENCONTRAMOS?



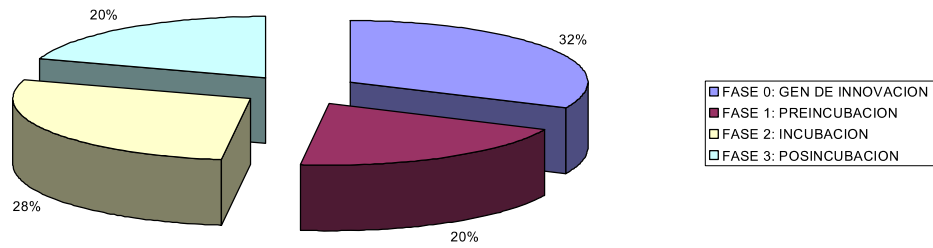
## ¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE DE LLEVAR A CABO DICHO CAMBIO?



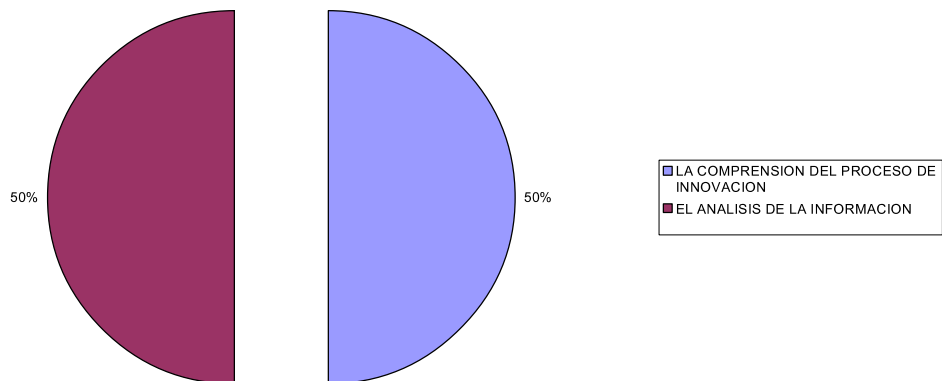
ZONA 7:

LA INNOVACIÓN EDUCATIVA Y SU IMPLEMENTACIÓN:  
¿EN QUÉ FASE DE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA NOS ENCONTRAMOS?

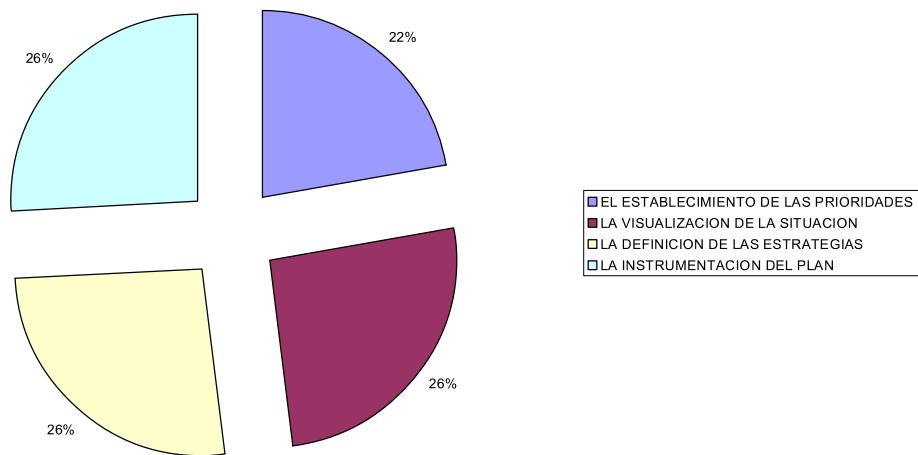
FASES DE INNOVACIÓN EDUCATIVA



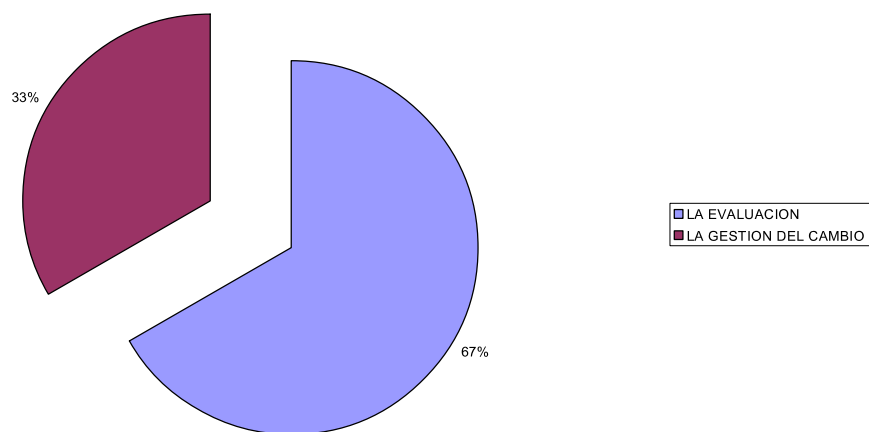
¿EN QUÉ FASE DE LA PREINCUBACIÓN NOS ENCONTRAMOS?



### ¿EN QUÉ FASE DE LA INCUBACIÓN NOS ENCONTRAMOS?



### ¿EN QUÉ FASE DE LA POST-INCUBACIÓN NOS ENCONTRAMOS?



## ¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE DE LLEVAR A CABO DICHO CAMBIO?

