

# LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN

## Andrés Rosales Valdés

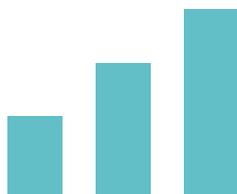
Magíster en Administración y contador público. Actualmente cursa estudios de doctorado. Se desempeña como académico del Departamento de Ciencias Económico Administrativas en la Universidad Iberoamericana Torreón.

Correo electrónico: andres.rosales@iberotorreon.edu.mx

Blog: <https://andresrosalesvaldes.wordpress.com>

Fecha de recepción: 05/10/2015

Fecha de aceptación: 07/03/2016



## Resumen

Hace veinticinco años no se hablaba de gestión, esta actividad estaba separada en dos labores distintas: planeación y administración. El modelo separaba la acción de diseño y la de ejecución, realizada en espacios distintos y por personas distintas. Hoy en día dicha división, planeación-acción, no tiene validez conceptual. Actualmente se integran ambos procesos en la noción de gestión, hoy se habla de gestión integral porque considera todas las actividades implicadas en la marcha cotidiana de la organización y articula todos los proyectos de innovación que está desarrollando la institución. Este texto aporta un estudio de caso en el que se ejemplifica cómo la innovación debe darse desde la gestión.

**Palabras clave:** gestión, innovación, proceso, resistencia al cambio, liderazgo.

## Abstract

*Twenty five years ago the subject of management was non-existent, this activity was separated into two: planning and administration. The model separated the action out of design and execution, done in different areas and for different people. Today this division planning - action, has no conceptual validity. Both processes are now being integrated into the notion of management, and today is defined as integrated management because it considers all activities involved in the daily running of the organization and coordinates all innovation projects being developed by the institution. This text provides a case study in which is exemplified how innovation should be from management.*

**Key words:** management, innovation, process, resistance to change, leadership.

## Introducción

En la actualidad es muy común hablar de gestión e innovación en las instituciones educativas de la Compañía de Jesús, la orden religiosa católica cuyos miembros comúnmente son conocidos como “jesuitas”, y especialmente en las universidades que, dedicadas a la educación superior, están comprometidas a no quedarse en la mera transmisión del conocimiento, sino ser constantemente punta de lanza en diversas acciones que le corresponden. Las universidades jesuitas en México (Sistema Universitario Jesuita, 2016) deben tener muy claros los procesos de innovación en sus organizaciones y para ello deben documentar sus procesos, los exitosos y los no tan exitosos, de tal forma que generen un aprendizaje para futuros proyectos por el bien de la propia universidad y para facilitar dichos procesos que día tras día se gestan en las universidades. Es necesario que las lecciones y el conocimiento sean compartidos con los otros miembros de la organización.

Una de las implicaciones de la gestión en las universidades y colegios de la Compañía de Jesús es hacer las cosas para y con los demás (Arrupe, 2015). Es imposible pretender formar personas aisladas de un entorno, más bien debe ser dentro de este mundo, en compañía de este mundo y para este mundo. Ya lo dice el P. Alfonso Nicolás Pachón, S. J., (Compañía de Jesús, 2016) como prepósito general o cabeza máxima a nivel mundial de la Compañía de Jesús: “No pretendemos formar a los mejores del mundo, si no a los mejores para el mundo” (Nicolás Pachón, 2010), una diferencia sustancial que caracteriza el modelo educativo al modo de los jesuitas.

Según Casassus, podemos definir la gestión como “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada” (Casassus, 2000). Gestión viene del latín *gestio, gestionis*, (Diccionario de Etimologías de Chile, 2016) que etimológicamente significa hecho o concluido, y hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o llevar a cabo algo.

Así pues, la gestión es la forma en que hacemos “las cosas”, es algo que impregna todo el ser y quehacer de una institución y por tanto debemos de abordarla, estudiarla, identificarla, evaluarla, para poder mejorarla. Entre mejor tengamos identificados los detalles del proceso de gestión, mejor podremos hacer las cosas en la institución. En palabras de la investigadora mexicana Cecilia Fierro: “en gestión no sólo somos lo que somos, si no lo que representamos” (Fierro Evans, 2012).

La gestión nos lleva a tener un análisis de la realidad, una visión de lo que sucede en el entorno, ya que esto condiciona lo que se va a realizar, lo que sucederá en el grupo o en la organización. Para que una institución sea capaz de crear y mantener una ventaja competitiva en el tiempo “tiene que estar vigilante y atenta a los posibles cambios de su entorno” (Hill y Gareth, 2009), pues dicho análisis supone sacar a la luz problemas y oportunidades que están allí, pero que simplemente

desconocíamos o ignoramos para no tener que enfrentarlos. El hecho de que el análisis del entorno lleve entre nosotros décadas no quiere decir ni mucho menos que se emplee o se haga un uso adecuado de este.

La gestión nos lleva a dos terrenos:

- a. El de los hechos, lo que sucede, cómo suceden las cosas, cómo lo hacemos, con qué elementos (culturales, sociales, políticos, económicos, tecnológicos, legales, medioambientales, etcétera).
- b. La forma posible de hacerlo, lo deseado, lo que queremos que sea, el rumbo, el futuro.

Al analizar la gestión vigente en la organización, caemos en la cuenta de que podemos mejorarla, pensamos en cómo podría ser en el futuro. Es necesario abordar la gestión para cuestionar lo que hacemos y entonces plantearnos la posibilidad de construir alternativas.

Asimismo, la gestión no solo se da a nivel directivo, esto es un asunto que compete a todos, según la posición y la responsabilidad que se tenga en la organización. La gestión es concertar objetivos con medios, pero además tiene que ver con los recursos, con las personas, con las metas, etcétera.

Por otra parte, la palabra innovación (Rivas, 2003), proviene del sustantivo latino *innovatio*. Su etimología es *novus*, que constituye la base de un extenso "campo léxico": *novo, novitas, novius, renovo, renovatio, renovator, innovo e innovatio*. Según el criterio de la Real Academia Española –RAE–, el prefijo *in*, de origen latino, en su primera acepción equivale a "en", "adentro", "dentro de", "al interior" (RAE, 2015). Por consiguiente, el prefijo "in" aporta al lexema base "nov" un sentido de interioridad, sea como introducción de algo nuevo proveniente del exterior, sea como obtención o extracción de algo, que resulta nuevo, a partir del interior de una realidad determinada. Innovación sería, entonces, tanto el ingreso de algo nuevo, dentro de una realidad preexistente, cuanto la extracción o emergencia de algo, que resulta nuevo, del interior de una realidad preexistente (Rivas, 2003). En suma, podemos afirmar que la innovación es una realización motivada desde fuera o dentro de la institución que tiene la intención de cambio, transformación o mejora de la realidad existente en la cual la actividad creativa entra en juego.

## 1. Los elementos esenciales en los procesos de innovación

En cualquier proceso de innovación están presentes al menos cinco elementos básicos o factores que de tenerlos en cuenta durante la incubación, maduración, implementación y aceptación del proceso de innovación, nos pueden garantizar en mayor medida el éxito de sus resultados. Según Fierro, la gestión puede darse sin innovaciones, pues es la forma de hacer las cosas en las organizaciones, pero afirma que la innovación no puede hacerse sin o fuera de la gestión, pues la innovación es un proceso de la gestión, inherente a él (Fierro Evans, 2005). Entre más grandes las instituciones, más deben cuidarse las estrategias de innovación, debemos ser mejores observadores y mejores analistas de la gestión e innovación y tener claros algunos elementos que nos permitan ser más asertivos y actuar con mejores resultados.

Cualquier innovación requiere de un diálogo con la cultura institucional. Se dice que hay que innovar desde lo tradicional, desde la cultura ya instalada. Entendiendo la cultura como “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización” (Chiavenato, 1989). La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

Para implementar una innovación es necesario que nosotros mismos confiemos en la decisión y en nosotros mismos, ya que ello se reflejará en los demás. Para evitar la resistencia al cambio y lograr un cambio verdadero e innovador se requiere el apoyo total y decidido de la alta dirección, debe haber convencimiento de todos los actores involucrados y elaborar un plan convincente y detallado alineado a la misión-visión de la institución. Aunado a ello, debe considerarse una buena estrategia de comunicación y sensibilización. Por todo esto es necesario considerar la cultura organizacional, pues será de gran utilidad para que la innovación camine por buen sendero y logre su objetivo.

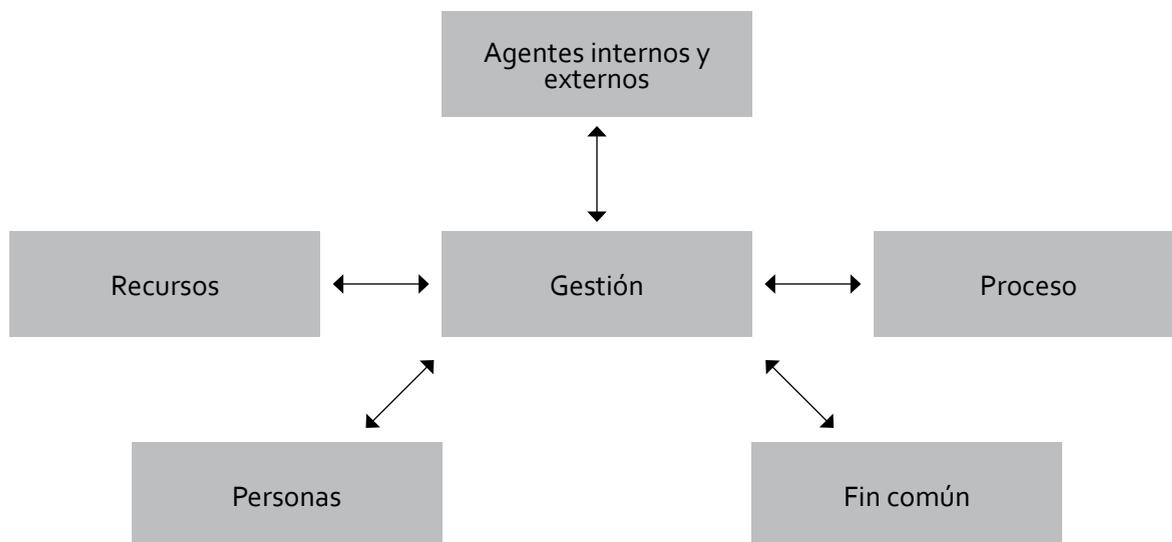
Martín Fernández afirma que “para la gestión efectiva de la transformación se debe tener en cuenta que, al igual que las leyes de la física, todo cambio conlleva una resistencia al mismo debida a la inercia que provoca la situación de partida” (Martín Fernández, 2001). Esa resistencia aparece porque ese cambio o esa innovación amenazan el *statu quo*, la zona de confort y los actuales modos de hacer las cosas en la organización. Por tanto, debemos tener en cuenta que debemos considerar estos obstáculos y la forma en que los afrontaremos y realizaremos los cambios e innovaciones.

## ¿Qué distingue a la innovación de otras modalidades del cambio?

Innovación vs. Otras modalidades de cambio	
Un cambio cualitativo.	Cambios superficiales que no tocan la cualidad sin la forma.
Busca responder de mejor manera, más eficiente a las necesidades concretas de las instituciones.	Son superficiales.
Es un proceso complejo, intencional, dirigido, colectivo, etc.	Es un acto puntual.
Es un proceso sistematizado (con base en datos).	Cambio es sustituir de algo que existe por algo distinto.
Supone y propone reflexión.	No necesariamente transforma.
Permanece.	Ocurre de manera imprevista, no sistemática, y como consecuencia de otra acción.
Es un proceso racional, planeado, sustentado.	No se alteran las características esenciales del proceso o producto.
Surge como respuesta a una necesidad concreta.	No necesariamente hay permanencia.
Es un cambio de fondo, que resulta en una mayor eficacia y eficiencia.	Los resultados no siempre pueden evidenciarse.
Se propone mejorar objetivos, procesos o productos.	Son impuestos, urgencias, presiones.
No es una acción individual	Generalmente son improvisados.
Es intencionado.	No hay reflexión, nos hay una auténtica comprensión del problema de fondo. Prescinden del protagonismo, la reflexión y el entendimiento.
Se asignan recursos.	No se asignan recursos.

Según Havelock y Huberman (1980), los cinco elementos básicos de los procesos de innovación son: proceso, fin común, personas, recursos, y agentes internos y externos.

## Elementos básicos en los procesos de gestión de la innovación



- **Proceso.** La innovación como secuencia cronológica, que plantea el ciclo natural de vida de las innovaciones, desde su origen hasta su adopción o rechazo (Havelock y Huberman, 1980). La palabra proceso tiene su origen en el término latino *processus* (RAE, 2015) el concepto hace referencia a la acción de ir hacia adelante, al transcurso del tiempo, al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial, es decir, un proceso es el conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin.

Al comprender que este asunto no es una acción aislada, todo proceso de innovación debe contemplar, que no es una acción unipersonal ya que necesariamente debe involucrar a un grupo, un trabajo en equipo, incluso a un equipo multidisciplinar e interdepartamental.

La innovación en educación no es tarea sencilla, como señala Seymour Bernard Sarason (En Chan y Gómez, 2009): "Cambiar un aspecto del sistema

educativo es extraordinariamente difícil tanto conceptual como prácticamente. Trata solo un aspecto y rápidamente te confrontarás con barreras locales y de todo el sistema para el cambio". Por otra parte, Gómez (Chan y Gómez, 2009) afirma que la innovación debe ser entendida como un proceso y como el camino para llegar a cierto punto en que se alcanza la reforma.

Existen distintos tipos de innovaciones, pero según Havelock y Huberman (1980), todas deben seguir estos pasos o etapas: incubación, diseño, desarrollo o implantación y proceso de adopción o rechazo.

Durante estas etapas del proceso que toda innovación debe seguir, se tienen que considerar todos los aspectos que afecten directamente el nacimiento, crecimiento y mantenimiento de la innovación. Es necesario llevar a cabo una buena planeación integral y visualizar su aplicación en el futuro, que contemple aspectos como el número de personas que se involucrará, los recursos a utilizar, las personas en las que

impactará la innovación, las necesidades futuras, la forma de comunicación, la evaluación del proceso, etcétera. A todos estos factores se les llama “procesos intervinientes en las innovaciones” y según Havelock y Huberman (1980) debemos cuidar estos aspectos para aspirar al éxito de la innovación: administrativos (regulaciones, procedimientos, asignación de recursos, presión por resultados, entre otros); culturales (sociedad, organismos internacionales y nacionales, acreditadoras, padres de familia, empresas, asuntos religiosos, etcétera); políticos (leyes, normatividad relativa, sistema educativo, secretarías de estado); y pedagógicos-formativos (práctica docente, proceso de enseñanza-aprendizaje, evaluaciones, acompañamiento, investigación, difusión, vinculación, etcétera).

Aunque podríamos suponer que en una institución educativa la cuestión pedagógica estaría por encima de las otras, lo cierto es que la pedagógica-formativa necesita forzosamente de las otras para hacer su tarea eficaz y eficientemente.

- Fin común. Es dotar a la institución de una visión compartida acerca de la dirección a la que se quiere ir y cuáles son las concepciones y los principios educativos que se promoverán. También tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. Naturalmente, para que estos procesos sean efectivos, tienen que desarrollarse de manera colegiada.

El fin común es entonces, tener una visión de futuro, es decir, enfrentar el futuro a partir de la clarificación de objetivos y la generación de consensos, donde los actores puedan promover una organización inteligente, con propuestas y creatividad, que estimulen la participación, así como la responsabilidad y el compromiso.

- Personas. Las organizaciones no están sujetas a leyes universales, sino que son artefactos culturales, una realidad inventada que depende de los significados y de las intenciones de las personas que están dentro de ellas. Debemos reconocer a los miembros de cualquier organización como actores políticos, y ello supone reconocer la complejidad y la incertidumbre y también supone dinámicas micropolíticas de reparto de poder, conflictos, negociaciones, coaliciones, etcétera. La micropolítica en las organizaciones educativas juega un papel primordial, para Bardisa significan “las estrategias por las cuales los individuos y grupos en contextos organizativos tratan de usar sus recursos de poder e influencia para conseguir sus intereses” (Bardisa Ruiz, 1997), por tanto, debemos estar atentos a los grupos de poder (formales e informales) en la organización y su influencia en la consecución de los objetivos institucionales. Es por ello que todo proceso de innovación contempla los procesos sucesivos de negociación comprometidos a lo largo de su desarrollo (Fierro E., 2005), es decir, es necesario empatar los intereses de los grupos de poder existentes y encaminarlos a un bien común institucional.

Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente problemas, generar nuevas aproximaciones y aprender a partir de la propia experiencia y de la de otros, cuestionarla, recuperarla y originar conocimiento para trasladarlo a sus prácticas. Este tipo de organizaciones tienen apertura al aprendizaje y a la innovación, que parte de la capacidad de los actores de innovar para alcanzar sus objetivos educacionales, romper inercias, barreras y temores, además de que favorezcan la claridad de metas y fundamentan la necesidad de transformación.

- Recursos. Para que una innovación sea considerada como tal es necesario que para su implementación se asignen recursos, es casi imposible aplicar una innovación en una organización si no se asignan los recursos y la infraestructura necesarios para su implementación.
- Agentes internos y externos. La realidad se encuentra en constante cambio, debido a la globalización y a la transformación de la cultura de nuestra sociedad. Todo este hecho afecta a las universidades, pues tienen que responder ante los nuevos procesos tecnológicos, ante los criterios e indicadores de calidad y ante la posibilidad de ofrecer lo que requiere la sociedad.

En las universidades debemos percatarnos de todo esto y de ser conscientes de que aunque tenga prestigio y sea reconocida, debe estar al tanto de todos estos movimientos con el fin de mantenerse bien informada y así llegar a estar actualizada y poder responder adecuadamente a las exigencias de nuestra sociedad.

En la gestión educativa entran en juego dos puntos importantes: el contexto externo, que referido a la educación, son las escuelas, padres, las organizaciones sociales, la economía, la cultura, la política, el gobierno, la sociedad, las empresas, las cámaras empresariales, los partidos políticos, etcétera; el contexto interno en el área educativa está constituido por los alumnos, los profesores, el personal administrativo, los trabajadores, técnicos, directivos, entre otros.

Es necesario contar con un análisis del entorno interno y externo para conocer en dónde nos encontramos parados y saber hacia dónde caminar con la mayor certeza posible.

## 2. Un caso de estudio

A principios del mes de febrero del año 2008 la Dirección General Académica, que funge como la autoridad universitaria que tiene bajo su responsabilidad la consecución de los objetivos académicos de las funciones sustantivas de la Universidad Iberoamericana Torreón-México (Ibero Torreón, de México), una institución integrante del Sistema Universitario Jesuita en México, convocó a la conformación de la “Comisión de revisión de planes de estudios para la apertura y cierre de programas académicos en la Ibero Torreón” para integrar una nueva comisión en la Universidad que, tendría como principal objetivo llevar a cabo un análisis de la oferta de planes de estudios actuales en la Ibero Torreón, y proponer la apertura y/o cierre de programas académicos en la universidad.

Esta comisión nace de la inquietud del Consejo de Rectoría con el afán de retornar diversos estudios del entorno y de mercado, para poder proponer algunas licenciaturas y posgrados nuevos e ir previendo qué programas académicos deberían cerrarse y en qué medida (a corto, mediano o largo plazo). También se trata de explorar no solo nuevas posibilidades de oferta, sino distintas modalidades: ¿a distancia?, ¿programas mixtos: presenciales y a distancia?, ¿abiertos?, ¿carreras técnicas?, ¿nocturnas? Incluso, elaborar recomendaciones para los nuevos planes, como la integración de mayor número de horas a las prácticas profesionales, otros idiomas, estancias laborales, semestres de campo, etcétera.

Esta labor encomendada es de gran relevancia, pues de ella depende en gran medida la sustentabilidad financiera de la institución, pues parafraseando a San Ignacio de Loyola, debemos adecuar las instituciones “según tiempos, lugares y personas” y finalmente el producto estrella de toda institución educativa son sus planes de estudio, base primordial de la calidad académica, y mantenerlos actualizados y a la vanguardia de las necesidades del entorno y del modelo educativo es elemental para garantizar un futuro financiero estable en la universidad, pues una institución de educación superior no puede quedarse estática, debe atender los signos de los tiempos actuales, basados en diversos criterios de pertinencia de los programas académicos que se ofrecen y los que pudieran ofrecerse en el futuro, de conformidad con los requerimientos del sector productivo, público y social, las necesidades específicas del entorno, la demanda escolar, la pirámide poblacional, niveles de colocación en el mercado laboral, así como la factibilidad del desempeño del programa educativo en el corto, mediano y largo plazo.

Así pues, la comisión quedó integrada el 8 de febrero de 2008 por un equipo multidisciplinar de cinco personas, proveniente de distintas áreas y niveles de la institución, y desde esa fecha se sesionó semanalmente de manera presencial por espacio de tres horas, además del trabajo personal que cada integrante de la comisión realizó y que compartía por medios electrónicos.

Con estos primeros pasos, quedó cubierta la primera fase del proyecto: la incubación, ya que se dieron las pautas para que la comisión pudiera llevar a cabo su trabajo, se formalizó y se presentó ante las autoridades y se socializó entre la comunidad universitaria el objetivo y alcance de esta comisión, lo que facilitó la recopilación de información, que todo fluyera de manera natural y rápida. Asimismo, hablando del proceso de innovación, en el acto se estableció que este asunto es un proceso y que además habría que sistematizarlo e institucionalizarlo, por lo que se ordenó que la comisión fuera trabajando en un manual de procedimientos y fuera un proyecto para ser entregado al finalizar la primera etapa del proceso. A la par, se estableció el fin común de este proceso de innovación y se compartió con los miembros de la Universidad, lo que facilitó la comprensión, planeación y ejecución conjunta del proyecto.

Por otra parte, al invitar a distintas personas con cierta trayectoria en la universidad, con la experiencia para aportar en el proyecto, con afinidades y gusto por la tarea asignada, se conformó un equipo de trabajo que pudo autoliderarse colaborativamente y romper las inercias, resistencias al cambio, temores y barreras para conseguir el objetivo. La conformación del equipo de trabajo en un proceso de innovación es primordial, hay que dedicarle tiempo y otorgar el apoyo decidido y la motivación de la alta dirección.

En términos generales el trabajo se visualizó en tres grandes etapas:

- a) Posibles programas de licenciaturas para abrirse.
- b) Posibles programas de posgrados para abrirse.
- c) Nuevas modalidades de programas académicos de licenciaturas y posgrados.

El relato que ahora nos concierne es el correspondiente a la etapa "a", y es el que la comisión propuso abordar en el primer período de trabajo, debido al corto tiempo con que se contaba para la revisión, registro, promoción y apertura de los programas. Para ello se realizó un plan de trabajo, atendiendo a la fase de diseño de los tipos de innovación, ya que era necesario tener claro el rumbo a seguir, los responsables, recursos, metas, etcétera.

El objetivo fue elaborar un documento con un análisis cualitativo sobre innovaciones en universidades de México y el mundo, elaborado a partir del análisis de los portales educativos de diversas universidades de reconocida calidad académica. Ante el cúmulo de información recabada, consideramos que la mejor estrategia para los objetivos del trabajo era presentar la información por universidad, recuperando temas, cursos y programas académicos que resultaran novedosos con relación con el contexto mexicano y, particularmente a la Ibero Torreón.

La universidad ya contaba con los principales insumos de trabajo tales como análisis del entorno, estudios de mercado, análisis internos, diagnósticos organizacionales, bases de datos, estudios de *focus group* con empresarios, alumnos y egresados, entrevistas diversas, estudios de *benchmarking*, sistematización de técnicas de *mystery chopper*, entre otros. Con estos insumos, la comisión propuso seis programas de licenciaturas que cumplieran con algunos puntos o factores importantes, tales como la existencia de programas similares en el Sistema Universitario Jesuita en México (SUJ), su tendencia de crecimiento acelerado en el SUJ, la demanda de empleadores y de futuros egresados de las preparatorias regionales, el aporte a la solución de problemas regionales y nacionales, entre otros.

Derivado del análisis previo de este conjunto de información, se seleccionaron seis programas de licenciaturas que se preveía abonaban al cumplimiento de la misión y visión institucional y los propósitos expresados en los documentos básicos de las universidades integrantes del SUJ, al ofrecer dar respuesta oportuna y eficiente a los retos educativos que se derivan de las condiciones sociales, económicas, culturales y valorales del momento, mediante programas educativos que se mantengan a la vanguardia en sus contenidos y en su impacto en las generaciones venideras. Además que cumplieran con ciertas características, tales como:

- a. Que existieran el plan de estudios en el SUJ en México.
- b. Que existiera demanda real en la región.
- c. Conseguir maestros especializados.
- d. Garantizar la empleabilidad de los egresados.
- e. Contrastar contra la demanda y la matrícula regional y nacional.
- f. Contemplar las necesidades de inversión en infraestructura y equipo.
- g. La compatibilidad con los actuales planes de estudio de la universidad y así fortalecer el modelo educativo departamental de la universidad.

Las licenciaturas seleccionadas en esta etapa del proceso fueron las siguientes:

1. Administración de la Hospitalidad.
2. Ciencias Políticas y Administración Pública.
3. Sistemas Computacionales.
4. Mercadotecnia.
5. Nutrición y Ciencia de los Alimentos.
6. Diseño Digital Interactivo.

Fue entonces como se analizaron diversos factores de cada programa académico, que fueron contrastados con el SUJ, con la oferta y demanda regional y con las fortalezas y debilidades internas de la propia Ibero Torreón, la compatibilidad con los en ese entonces planes de estudio vigentes, los denominados "Laguna 2005"; esto arrojó los siguientes resultados que presento en el siguiente cuadro comparativo.

Como sabemos, la asignación de recursos es necesaria para que la innovación pueda llevarse a buen puerto y en este caso de estudio no fue la excepción. La universidad puso a disposición de la comisión los documentos, herramientas, espacios físicos, tecnológicos y humanos para poder complementar el objetivo trazado al inicio del proceso.

La forma de comunicación fue muy frecuente con la Dirección General Académica a través de reuniones mensuales e informes de final de cada etapa; a ellas se ha invitado al rector y a los directores generales. Posteriormente estos informes y propuestas fueron llevados a los organismos colegiados en la universidad responsable del seguimiento y autorización de los nuevos planes de estudio.

En los procesos de innovación intervienen agentes internos y externos y debemos estar preparados y saber adaptarnos como lo decía San Ignacio de Loyola "según tiempos, lugares y personas..." para responder a las exigencias de las organizaciones en que laboramos y a los actores sociales con quienes nos vinculamos.

Una tensión fue el poder hacer llegar la información necesaria y suficientemente clara para que los órganos colegiados pudieran tomar decisiones en su diversidad de composición y tareas.

Los principales conflictos fueron empatar las agendas de los integrantes de la comisión, pues sus cargos son honorarios, a título gratuito, y adicionales a sus cargas laborales. Otra de las tensiones fue la de consensar los datos, análisis y resultados para poder dar los informes a la Dirección General Académica.

El liderazgo ejercido fue compartido, pues dependiendo de las actividades, se erigía una distinta persona cada vez para liderar la tarea en turno, dependiendo del perfil de los integrantes y de la actividad a realizar.

Derivado del trabajo de la comisión, en la etapa de desarrollo o implantación de la innovación, conforme a los resultados obtenidos en el análisis, se sugirieron las siguientes recomendaciones, donde se obtuvieron los logros respectivos:

- Realización de las gestiones del registro de los seis programas académicos ante la Secretaría de Educación Pública (SEP) y obtención de los registros de validez oficial de estudios (Revoe) correspondientes. Ya se cuenta a la fecha con todos los Revoe ante la SEP.

- Debido a los resultados del análisis, se sugirió abrir primeramente la licenciatura en Mercadotecnia, en Otoño de 2008 bajo el nombre de licenciatura en Dirección Comercial y Mercadotecnia. Se logró abrir la licenciatura con un margen superior al 15 % de los alumnos pronosticados.
- Se sugirió abrir en un segundo momento las carreras de Nutrición y Ciencias de los Alimentos; Administración de la Hospitalidad; y Diseño Digital Interactivo. Se abrió Nutrición en Otoño de 2009, superando el número de alumnos presupuestado en un 10 %. Se abrió Administración de Negocios de la Hospitalidad en Otoño 2011, cumpliendo con el mínimo de alumnos requerido por la Universidad.
- Diseño Digital no se ha abierto por cuestiones de perfil de profesores de la región y algunas inversiones a realizar. En su lugar, se abrió un posgrado, la maestría en Diseño Estratégico e Innovación, superando las expectativas con un 10 % adicional a lo estimado de alumnos de nuevo ingreso.
- Se elaboró y se autorizó en el cuerpo colegiado correspondiente el documento *Proceso y procedimiento para la apertura y cierre de programas curriculares en la Ibero Torreón*, que marca los lineamientos para realizar estos procesos en la universidad y así hacer perdurable este logro, al sistematizarlo y compartir el conocimiento organizacional. Este procedimiento continua vigente hoy en día y está operando en la institución.

Actualmente la universidad mantiene abiertas con éxito las licenciaturas derivadas del proceso de innovación gestado en la comisión, las carreras universitarias cuentan con el número de alumnos esperado por la institución, de acuerdo al tamaño de la universidad y a las exigencias pedagógicas y administrativas. Ya se cuenta con egresados insertados a la vida profesional y, atendiendo las demandas de la sociedad en la que estamos inmersos; algunos incluso se encuentran trabajando en otras partes del país y en el extranjero. La evaluación realizada a este proceso es muy buena y se ha aplicado en otros procesos similares de la universidad, pues una clave del éxito fue la sistematización y el poder compartir el conocimiento con otros miembros o áreas de la organización a fin de facilitar los procesos y aprender de las historias de éxito o fracaso institucional. Es decir, el proceso de adopción de la innovación fue muy aceptable y se reprodujo para beneficio del bien mayor.

Finalmente, el trabajo y resultados de la comisión han sido evaluados de manera semestral, lo que ha arrojado resultados positivos, de manera que permanece hasta la fecha en funciones y sigue gestando procesos de innovación en la universidad.

## Conclusiones

La gestión en las instituciones educativas de la Compañía de Jesús debe darse a lo largo y ancho de la organización, y de manera transversal en cada una de las funciones sustantivas que toda universidad debe realizar: la docencia, la investigación y la extensión-difusión. Sería prácticamente imposible entender la educación superior sin la presencia explícita y articulada de estas tres grandes funciones universitarias, las cuales siempre deben estar muy estrechamente relacionadas y en constante búsqueda de la innovación, por lo que forzosamente la debemos propiciar desde la gestión, es decir, desde la forma propia de cada institución, desde su quehacer diario, desde lo cotidiano, desde su esencia y razón de ser. No podemos comenzar un proceso de innovación sin tener una base firme, un piso común o un andamiaje desde el que marquemos nuestro punto de partida y que a final de cuentas podamos medir el avance impulsado por la innovación puesta en marcha.

Sabemos que en ocasiones somos parte de un proceso, en otras somos responsables de un proceso, pero no los operadores del proceso; sin embargo, debemos comprender el todo, la dimensión total, y entonces corresponsabilizar a todos en el proceso. Existen más procesos de innovación exitosa cuando vienen de la línea de trabajo, es decir, con los directamente involucrados y no por decreto o porque dijo la rectoría; entonces desde ahí es donde se construyen propuestas interesantes y factibles que tienden a ser prácticas exitosas. Muchos procesos de innovación fracasan por resistencia al cambio organizacional, porque no se preparó bien el campo de trabajo y no hubo una sensibilización previa o un apoyo decidido de la alta dirección.

El tema de la gestión de un proceso exitoso, pasa por el cómo se asumió el proceso de aprendizaje. El tema de los fracasos nos dice que tenemos que aprender haciendo, pero eso tiene un límite. No podemos aprender solo de los fracasos o estar fracasando siempre. A veces hay una suposición ingenua de que las cosas pueden ser como las pensamos y a veces eso no sucede, casi siempre las cosas terminadas se parecen bastante poco a lo diseñado o soñado.

No hay una fórmula o modelo a seguir para que una institución hoy exitosa, lo siga siendo en tres o más años, porque la innovación es un factor clave y hay que trabajarla a diario, permanentemente.

Es necesario estar conscientes, caer en la cuenta de que debemos, evaluar el proceso de gestión, identificar los factores claves o críticos de éxito o fracaso y entonces partir de ahí para poder innovar, mejorar, hacer más con lo menos, buscar el *Magis*, concepto que hace referencia en la educación jesuita al dinamismo de la espiritualidad de Ignacio de Loyola, que impregna el ser y quehacer de toda obra apostólica de la Compañía de Jesús, la búsqueda del *más*, del bien más universal, de la excelencia.

Es indispensable conocer los factores internos y externos que pueden afectar el proceso de gestión para poder planearlos bien y saber qué y cómo encararlos.

El estilo personal de gobernar, de dirigir, de liderazgo, tiene mucho que ver en los procesos de gestión e innovación en las organizaciones. Cuando se confronta con la institución, quizá no se logre construir de la mejor manera.

La gestión tiene un fin: la innovación. Es decir no es gestionar todo el tiempo, debemos darnos tiempo de planear las cosas y buscar superar lo anterior, dar más. El fin del proceso de gestión-innovación hoy en día en las organizaciones es entonces, tener una visión de futuro, es decir, enfrentar el futuro a partir de la clarificación de objetivos y la generación de consensos, donde los actores puedan promover una organización inteligente, con propuestas y creatividad, que estimulen la participación, así como la responsabilidad y el compromiso.

Para innovar es necesario un amplio conocimiento de una necesidad. No todas las ideas innovadoras tienen éxito, por tanto, es necesario jugar con todas las herramientas necesarias para que la innovación, no solo sorprenda, sino que también funcione.

## Referencias

- Arrupe, P. (2015). *Hombres y mujeres para los demás. Recopilación de documentos del X congreso europeo de las asociaciones de antiguos alumnos de los jesuitas, llevado a cabo en Valencia en 1973*. Madrid: Cristianisme.
- Bardisa Ruiz, T. (1997). Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares. En *Revista Iberoamericana de Educación*. núm. 15.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina. (La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. México: Unesco.
- Chan, M., y Gómez, L. (2009). *Las gestión de la innovación en el marco de las reformas educativas*. Guadalajara: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).
- Chiavenato, I. (1989). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Compañía de Jesús*. (2016). Disponible en: <http://www.sjweb.info>
- Diccionario de etimologías de Chile*. (2016). Disponible en: <http://etimologias.dechile.net>
- Fierro Evans, M. (2012). Durante su intervención en el Diplomado Interinstitucional en Gestión para la Innovación en Instituciones Educativas de la Compañía de Jesús en México. *Diplomado Interinstitucional en Gestión para la Innovación en Instituciones Educativas de la Compañía de Jesús en México*. León, Guanajuato, México: Universidad Iberoamericana León.
- Fierro Evans, M. C. (2005). Construir la calidad educativa desde dentro: retos y tensiones en la gestión de la innovación. En *Revista Visión Educativa*. núm. 15.
- Havelock, R., y Huberman, A. (1980). *Innovación y problemas de la educación: teoría y realidad en los países en desarrollo*. México: UNESCO.
- Hill, C., y Gareth, J. (2009). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Martín Fernandez, E. (2001). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. México: Mc Graw Hill.
- Nicolás Pachón, A. (2010). Alocución del P. General Adolfo Nicolás Pachón, S. J. en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), en Guadalajara, México, durante su visita a la Provincia Mexicana en el 2010. Guadalajara, Jalisco, México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).

RAE. (2015). Disponible en: <http://www.rae.es/>

Rivas, M. (2003). *La innovación educativa*. Madrid: Síntesis.

*Sistema Universitario Jesuita*. (2016). Disponible en: <http://www.suj.org.mx>