

**María Azucena Valencia-Torres***Universidad Veracruzana*

mavalencia@uv.mx

ORCID: 0009-0008-5555-3872

Diseño de modelos educativos innovadores para educación básica

Innovative educational models design for basic education

Palabras clave: innovación educativa, liderazgo, modelo educativo.

Resumen

Este artículo presenta una propuesta para elaborar modelos educativos innovadores orientados a alcanzar una educación integradora y relevante, con base en la exploración teórico-documental de varios autores. Se empleó una metodología cualitativa y documental, con una revisión sistemática de la literatura para recolectar y estructurar datos pertinentes de las categorías de análisis: innovación educativa, modelos educativos innovadores y liderazgo. Los hallazgos más relevantes subrayan el valor de la innovación en diversas áreas educativas, tales como la tecnológica, didáctica y pedagógica, así como los roles de los integrantes de la comunidad. Se reconocieron formas de innovación y se estableció una ruta general para la creación e implementación de modelos educativos innovadores, subrayando el liderazgo pedagógico y la gestión académica participativa para generar un sentido de compromiso e identidad institucional, y enfrentar la resistencia al cambio. Las conclusiones enfatizan que el proceso debe ser estratégico, participativo y evaluado para apuntalar su desarrollo. [Versión en lengua de señas mexicana](#)

Keywords: educational innovation, leadership, educational model.

Abstract

This article presents a proposal for developing innovative educational models aimed at achieving inclusive and relevant education, based on a theoretical and documentary review of several authors. A qualitative and documentary methodology was employed, with a systematic review of the literature to collect and structure relevant data from the analysis categories: educational innovation, innovative educational models, and leadership. The most relevant findings highlight the value of innovation in various educational areas, such as technological, didactic, and pedagogical, as well as the roles of community members. Forms of innovation were recognized and a general route was established for the creation and implementation of innovative educational models, highlighting pedagogical leadership and participatory academic management to generate a sense of commitment and institutional identity, and confront resistance to change. The conclusions emphasize that the process must be strategic, participatory and evaluated to support its development.

Introducción

Uno de los principales fines que debe perseguir la educación, en sus distintos niveles educativos, es la formación de seres humanos que puedan convivir de manera armónica con todos los elementos de su entorno; capaces de aportar ideas y prácticas críticas, creativas, sostenibles, para hacer frente, de manera pertinente, a los desafíos que el contexto actual plantea en sus diferentes dimensiones sociales: ambiental, económica, política, sociocultural, salud, tecnológica, entre otras, demostrando actitudes socialmente responsables, empáticas y resilientes. Este fin permitirá la transformación favorable del entorno para que sean cada vez más las personas que puedan gozar de una vida digna, en la que sea posible alcanzar el bienestar físico, mental, emocional y financiero. (Badillo *et al.*, 2015).

Sin embargo, para lograrlo, la educación debe ser objeto de transformaciones no solo de forma, sino de fondo; es decir, la innovación a favor de todos los elementos del entorno debe hacerse evidente en ella. Así, se hace más que necesario identificar fortalezas y áreas de oportunidad de los modelos educativos vigentes, una valoración desde posturas teórico-metodológicas que den pie al desarrollo de saberes declarativos, procedimentales y actitudinales acordes con la realidad de cada comunidad escolar (2015). Entonces, surge la pregunta, ¿cómo transformar de fondo la educación que se brinda en una institución para que sea pertinente?

Si bien es cierto que en el ámbito nacional existen políticas educativas, así como planes y programas de estudio oficiales que deben cumplirse, hay quienes tienen la intención de impulsar más allá a sus estudiantes para ayudarlos a crecer y formarse de manera integral, ofreciendo opciones diversificadas que lo distinguen de otras comunidades escolares, a partir de la creación de sus propios modelos educativos, los cuales representan la oportunidad para innovar las propuestas oficiales sea en contenidos o aspectos curriculares, estrategias pedagógicas, ambientes de aprendizaje, materiales o recursos didácticos, entre muchas otras dimensiones.

La definición de un modelo educativo que reúna ciertas características centrales como ser innovador, pertinente, consistente y congruente puede representar, para el caso de las escuelas, una oportunidad para ser reconocida o reposicionarse como una opción educativa de alto nivel. Esto le permitirá contar con la preferencia de la población. A partir de esta idea, se dio origen a diversos cuestionamientos que guiaron a la investigación documental, algunos de ellos son los siguientes: ¿qué características deben tener los modelos educativos para ser realmente innovadores?, ¿cuál debe ser el rol de cada uno de los miembros de la comunidad educativa para que el diseño del modelo sea innovador?, ¿de qué forma se puede recuperar la experiencia de los académicos que han estado en la institución por más tiempo?, ¿cómo se puede enfrentar la posible resistencia al cambio?, ¿qué teóricos podrían aportar las bases para guiar este proceso?

El enfoque de investigación fue el cualitativo-documental, implementando una revisión sistemática de literatura, a partir del análisis de tres categorías centrales: *innovación educativa* (definición, tipos, dimensiones a innovar); *modelos educativos innovadores* (características, elementos, relación con visión y misión institucionales) y *liderazgo pedagógico y su relevancia* para una gestión académica participativa en el diseño e implementación del modelo. La interconexión entre dichas categorías es crucial en este intento de proporcionar un panorama sobre la creación de un modelo educativo que sea pertinente, consistente y congruente con las necesidades actuales de la educación.

Método

La presente investigación partió de un enfoque cualitativo-documental, en el que se pretendió hallar algunos elementos teóricos sobre conceptos que se consideran clave para hablar sobre la innovación de modelos educativos. A partir de la técnica de revisión sistemática de la literatura afín al tema de este trabajo, se integró un registro de diversas fuentes de información bajo el instrumento de recopilación y organización

formal denominado Matriz RSL-PhD. Dicha matriz se estructura con los siguientes elementos.

Número consecutivo, referencia completa al estilo APA (que en este caso es específicamente en su versión 7), título del trabajo, país, autor principal, adscripción, revista, tipo de documento, conceptos clave, marco teórico, metodología de investigación, instrumentos, técnicas de análisis, resultados, principales conclusiones y planteamiento de futuros estudios como prospectiva.

La selección de tales fuentes de información se hizo a través de la búsqueda en medios electrónicos, específicamente en bases de datos de revistas especializadas, indexadas y arbitradas, procediendo a su lectura y organización en tal matriz, constituyendo con ello la fase heurística.

Esta actividad dio paso a la fase hermenéutica, en la que se lograron caracterizar y distinguir de acuerdo con su nivel de generalidad y objeto de estudio, a cada uno de los conceptos centrales de este trabajo: innovación educativa, modelo educativo y liderazgo. Pero también identificando la relación incluyente que existe entre todos ellos en el planteamiento de un modelo educativo innovador para contextos escolares específicos.

Tal fase parte del método analítico-sintético de búsqueda de información, en el que el análisis y la síntesis como procesos intelectuales inversos funcionan como una unidad, pues "el análisis se produce mediante la síntesis de las propiedades y características de cada parte del todo, mientras que la síntesis se realiza sobre la base de los resultados del análisis" (Rodríguez y Pérez, 2017, p. 8). Uno de los usos más comunes que le dan los investigadores tiene que ver con la búsqueda y procesamiento de información bibliográfica, es decir, de fuentes de información recopiladas para identificar ideas centrales de documentos relacionados al tema de investigación.

Desarrollo

En términos generales, innovación es un concepto que suele usarse para nuevas propuestas, inventos o ideas y la forma en que se pueden aplicar en la búsqueda de soluciones a ciertos conflictos o necesidades, o para optimizar ciertos procedimientos o procesos (Vázquez y Ortiz, 2018).

En palabras de Bustos (2015, como se citó en Vázquez y Ortiz, 2018), la innovación es una oportunidad para producir nuevos saberes y brindar soluciones a problemáticas desde diferentes visiones, situación que favorece el fortalecimiento económico, la productividad y el desarrollo social de un país.

Tipos de innovación o cambio

De acuerdo con el motivo del proceso de transformación, se pueden considerar dos categorías o tipos de cambio:

1. **Anticipado**, que responde a un estímulo interno. En este, el líder o líderes de la organización, de acuerdo con el conocimiento que poseen de la misma, la experiencia en su puesto y la forma que involucran a sus compañeros en la toma de decisiones, pueden prever de manera gradual una planeación a corto, mediano y largo plazos, para realizar mejoras en su institución o empresa, evitando que sucedan cosas no favorables para la misma (Guevara *et al.*, 2021).
El deseo del cambio surge dentro del grupo como una forma de crecimiento y madurez del propio equipo, sin que necesariamente requiera ser atendido inmediatamente. El tipo de transformaciones que se realizan pueden considerarse solo ajustes o reorientaciones.
Las transformaciones por ajustes son acciones mínimas en la operación y administración de la organización que permiten eficientar algunos procesos, por ejemplo, la incorporación de plataformas para sistematizar información del personal, mientras que las transformaciones por reorientaciones se refieren a las medidas o acciones que se realizan para redirigir algunas estrategias, actitudes o recursos para superar resultados no favorables. Por ejemplo, cuando se comienza a observar casos indicios de acoso, discriminación o bajos resultados en pruebas o evaluaciones.
2. **Reactivo**, que responde a un estímulo externo. En este, el líder de la organización, considerando las necesidades actuales, identifica las que sean prioritarias de atender por las consecuencias o efectos no favorables que estén provocando en la organización. Es decir, se enfoca a resolver inmediatamente situaciones urgentes por la complejidad que poseen en sí mismas y que además son presionadas desde el exterior de la institución o empresa. (Guevara *et al.*, 2021).
Por ejemplo, los efectos de la pandemia provocada por COVID-19, tanto en cuestiones de salud como de economía, política y educación.
El deseo del cambio surge dentro del grupo como una forma de crecimiento y madurez del propio equipo sin que necesariamente requiera ser atendido de inmediato. El tipo de transformaciones que se realizan pueden considerarse sólo adaptaciones o recreaciones.
La que se dan por adaptación es una acción o conjunto de acciones que son apresuradas por el contexto externo para poder sobrevivir a situaciones complicadas y complejas, por ejemplo, la migración de contenidos impresos y materiales didácticos físicos a contenidos digitales y recursos didácticos

digitales como respuesta a la educación virtual que se dispuso por el distanciamiento social en pandemia. Mientras las transformaciones por recreación se dan debido a la reacción que asume el líder de la institución ante las nuevas exigencias de las autoridades, en este caso, del ámbito educativo, por ejemplo, la actual reforma curricular que se está viviendo por la implementación de la Nueva Escuela Mexicana.

Dimensiones de la educación que se pueden innovar

Murillo (2017, como se citó en Vázquez y Ortiz, 2018) explica que la innovación educativa puede ser de carácter tecnológica, didáctica, pedagógica, de procesos o en el rol que cumplen los diferentes miembros de la comunidad educativa; esto implica implementar transformaciones significativas en los procesos educativos o pedagógicos.

Algunos autores especifican cuatro ámbitos que se pueden innovar en las instituciones educativas: incluir nuevos temas o saberes a los planes y programas de estudios, usar materiales y tecnologías novedosas, utilizar nuevos paradigmas y estrategias didácticas, así como modificar las creencias y supuestos pedagógicos de los diferentes actores educativos (Zavala *et al.*, 2020).

Según López y Heredia (2017, como se citó en Vázquez y Ortiz, 2018) la innovación educativa puede ser:

- Disruptiva, que tiene el potencial de impactar a todo el contexto educativo, haciendo un cambio drástico que modifica permanentemente la forma en que se relacionan los actores, los medios y el entorno mismo.
- Revolucionaria, que presenta un nuevo paradigma educativo y revela un cambio fundamental en el proceso enseñanza. Contempla un cambio significativo en las prácticas existentes.
- Incremental, se construye a partir de lo que ya existe, tomando en cuenta diseños preestablecidos que refina o mejora.
- Mejora continua, es un cambio parcial de algunos de los elementos del proceso de enseñanza, sin que esto altere de forma relevante el proceso (p. 4).

Modelos educativos innovadores. Una oportunidad para construir comunidades inteligentes, inclusivas y sustentables

Tunermann (2008) explica que el concepto de transformación educativa resulta el idóneo para representar el esfuerzo para mejorar la calidad y pertinencia de la educación que se ofrece en una institución, así como a la renovación profunda de los métodos pedagógicos, lo cual debe partir siempre de mejorar la administración general de la institución, asumiendo modelos de gestión estratégica, de diagnósticos sobre

aspectos institucionales y académicos, seguidos de ejercicios de autoevaluación de la institución, la definición o reestructuración de la misión y visión, así como del modelo educativo y académico, para finalmente elaborar la planeación estratégica que incluya hasta las políticas y normatividad. Concretamente, el autor sugiere las siguientes etapas:

1. Definición del proyecto educativo incluido en los fines y objetivos de la ley de mayor jerarquía en la institución, por ejemplo, la ley orgánica en las universidades y estatutos o reglamentos tanto del personal como de los estudiantes.
2. Definición de misión y visión.
3. Definición del modelo educativo, que se distingue por estar sustentado en principios de diferentes enfoques teóricos-metodológicos que convergen en la educación, como los de tipo epistemológico, pedagógico, psicológico, filosófico, entre otros, de acuerdo con el tipo de formación que se pretende brindar.
4. Definición del modelo académico que permita implementar con éxito el modelo educativo.
5. Definición de la estructura organizativa y administrativa (organigramas, manuales administrativos, procedimientos).
6. Rediseño de la propuesta curricular, congruente con el modelo educativo y académico. En el caso de educación básica y media superior, independientemente de los planes y programas de estudio oficiales, las instituciones escolares pueden realizar aportaciones que enriquezcan, por ejemplo, el perfil de egreso del docente, los contenidos, las estrategias, entre otros elementos que integran dicha propuesta curricular, no para contrarrestar esfuerzos de las autoridades educativas, sino para fortalecerlos desde la pertinencia de cada contexto.
7. Elaboración de la planeación estratégica institucional que contenga objetivos, metas, estrategias, acciones, políticas necesarias para que se pueda dar seguimiento de manera regular y de forma sistematizada al logro del proyecto educativo general.

De acuerdo con Tunnermann (2008):

El modelo educativo es la concreción, en términos pedagógicos, de los paradigmas educativos que una institución profesa y que sirve de referencia para todas las funciones que cumple (docencia, investigación, extensión, vinculación y servicios), a fin de hacer realidad su proyecto educativo. El modelo educativo debe estar

sustentado en la historia, valores profesados, la visión, la misión, la filosofía, objetivos y finalidades de la institución (p.15).

Según Fresán *et al.* (2017), resulta tan importante que los estudiantes conozcan y se sientan identificados con lo que promueve el modelo educativo como que los docentes hayan participado, analizado, discutido y apropiado de los principios del mismo. Además, afirman:

Contar con un modelo educativo significa que la institución ha desarrollado estrategias para otorgar unidad y sentido a sus funciones sustantivas, para hacer explícitos los valores y principios que orientan su labor educativa, elegir los enfoques pedagógicos adecuados para sus programas educativos, así como lograr un sello de identidad dentro de la comunidad (p. 9).

Cuando la institución asume un modelo educativo, se traduce al compromiso de hacer que los paradigmas educativos, los cuales le dan forma y fundamento, se vean en la práctica real de sus diferentes áreas y funciones. Según Tunnermann (2008):

La enorme trascendencia que tiene la adopción de un modelo educativo hace indispensable que en la decisión participe activamente la comunidad académica de la universidad. No puede ser impuesto por las autoridades, por muy acertada que sea la propuesta. Ésta tiene que ser debatida en el seno de la comunidad académica (autoridades, profesores y estudiantes), de manera que su adopción sea una decisión compartida lo más amplia posible (p. 20).

Y aunque el texto citado refiere a instituciones de educación superior, en cualquier centro escolar se debe priorizar la participación de toda la comunidad de profesores, de tal forma que, al involucrarse en el diseño del modelo educativo, ellos se sientan mayormente identificados y, por tanto, comprometidos a que su implementación sea un éxito. Tal intención implica que se ejerza un liderazgo de tipo pedagógico para que los agentes estén lo suficientemente motivados para realizar con precisión cada una de las funciones que le sean asignadas.

La sola existencia de un modelo educativo en una institución universitaria habla de la preocupación de sus autoridades o del interés de la comunidad por lograr una docencia de calidad. Sin embargo, su existencia es insuficiente para lograr tal objetivo; son necesarios procesos de socialización del modelo para que los miembros de la comunidad universitaria: estudiantes, docentes y administrativos, tengan la

oportunidad de conocerlo, comprenderlo e incluso modificarlo. De otra manera, es poco viable su apropiación y, por tanto, su operación plena (Fresán *et al.*, 2017, p. 11).

Sin duda alguna, habrá profesores que no sean parte del momento en que el modelo educativo ha sido creado, pero para ello se considera como estrategia el diseño e instauración de cursos de inducción en los que se forme a los docentes en los principios de dicho modelo, y quienes ya hayan vivido tales cursos podrán ejercer como monitores de los mismos. Pues si hay ausencia de sistematización de programas de formación docente al respecto, entonces se corre el gran peligro de obviar la capacitación y, por tanto, no lograr que los nuevos profesores actúen en congruencia con el modelo (2017).

Así como el modelo académico debe ser congruente con el modelo educativo, la misión, visión y valores que integran la filosofía institucional deben corresponder a este último. De esta forma, al hablar de que exista una congruencia total entre el modelo educativo, el modelo académico, la filosofía institucional en conjunto con la estructura administrativa, y las políticas y lineamientos de la institución, se refiere a concebir una idea completa del proyecto educativo que toda escuela debe representar ante la sociedad por y para la que es creada.

Todo modelo educativo está constituido sobre la base de fundamentos de distintos tipos. Retomando a Tunnermann (2008), estos deben ser tanto paradigmas pedagógicos y paradigmas psicopedagógicos. Los pedagógicos son en mayor medida los que le conceden singularidad, pues determinan a qué parte del proceso de enseñanza como aprendizaje se le da mayor peso y la forma en que este se promueve; mientras que los psicopedagógicos conllevan una concepción de cómo se define al aprendizaje y cómo aprende cada sujeto.

Cada uno de estos marcos conceptuales propone nuevas perspectivas de actuación en las instituciones, un modelo no anula o excluye al otro, antes bien, lo complementa y aporta comprensiones más amplias de la realidad. De igual manera, “cada modelo se concreta en un estilo de dirección de los gestores educativos, de la organización que se propone, del papel que juegan las personas en ella, sus formas de concebir el mundo y la relación con el entorno” (Cruzata y Rodríguez, 2016, p. 9).

La ruta general para el diseño y gestión de un modelo educativo innovador

Fase 1. El liderazgo pedagógico como primer requisito para combatir la resistencia al cambio

De acuerdo con Guevara *et al.* (2021), “El cambio organizacional es fundamental para que las organizaciones mantengan su relevancia y perfil competitivo en el mercado” (p. 5). No obstante, para que suceda este cambio es necesario vencer algunas dificultades que pueden obstaculizarlo, tal como es la resistencia al cambio, lo cual resulta una tarea por

demás complicada cuando uno o varios elementos de la organización muestran rechazo a la innovación que se requiere implementar.

Y aunque en ocasiones tal resistencia puede ser provocada por el simple temor a lo desconocido, para muchos representa salir de su zona de confort, e incluso perder beneficios que deberán tener igualmente ajustes, por lo que harán lo que consideren necesario para evitar que el cambio propuesto sea exitoso.

Por ello, Guevara *et al.* (2021) enfatizan que se requiere de talento humano capaz de proponer/diseñar, comprender, asumir, impulsar, implementar y dar seguimiento a cada una de las acciones que el cambio necesite para obtener resultados óptimos. Ante ello, es necesario construir un enfoque de transformación y mejoramiento educativo de largo alcance, el cual ha sido denominado como gestión educativa estratégica. Al respecto, Pozner (2003), como se citó en Farfán y Reyes (2017) explica que la gestión educativa estratégica de la educación considera:

- a. Centralidad en lo pedagógico.
- b. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización.
- c. Trabajo en equipo.
- d. Apertura al aprendizaje y a la innovación.
- e. Asesoramiento y orientación para la profesionalización.
- f. Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.

Así pues, el equipo directivo que ejerce el liderazgo pedagógico debe trabajar por contrarrestar las posibles resistencias al cambio considerando la ejecución gradual de las siguientes acciones:

1. Sensibilizar al equipo administrativo y académico sobre la necesidad de replantear los saberes y experiencias previas del quehacer educativo que se realiza en la institución, así como reflexionar colectivamente en diferentes espacios de trabajo colaborativo sobre los nuevos retos que se presentan para toda institución educativa.
2. Generar espacios de participación, a través de grupos focales, en los que se dialogue sobre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se poseen en la institución, específicamente en relación con los ejes formativos y enfoques teóricos que se suponen idóneos para responder a las necesidades internas y externas de la escuela. Se trata de crear la necesidad en el equipo académico de sistematizar un modelo educativo que responda a tales aspectos identificados.
3. Gestionar asesorías y charlas con personas especialistas en temas relacionados a los enfoques y ejes que se suponen serán la base del modelo educativo

innovador donde participen no solo los directivos sino el personal de la escuela, para darles claridad sobre su naturaleza, sus posibles dificultades, pero también sus beneficios, de tal forma que se pueda persuadir sobre su pertinencia para ser parte del modelo.

4. Implementar la técnica de la encuesta dirigida a estudiantes y sus tutores/ madres/padres de familia, a fin de conocer sus percepciones sobre las prácticas pedagógicas que se han llevado a cabo, así como sus inquietudes y propuestas para mejorar la educación que brinda la institución. Los instrumentos deberán estar ajustados para la edad de los estudiantes.
5. Realizar juntas y charlas con padres de familia para informar sobre el proceso de cambio que se está trabajando para ofrecerles un modelo educativo innovador fortalecido y actualizado, a partir del replanteamiento de la propia Filosofía Institucional, que no desecha las fortalezas y oportunidades de las prácticas educativas exitosas que se han vivido en la escuela, pero que sí replantean y mejoran aquellas prácticas que actualmente representan debilidades o amenazas para el modelo educativo institucional y que ellos mismos reconocen en los procesos de evaluación. Tales juntas se acompañan de charlas o talleres por parte de expertos invitados.
6. Promover talleres para estudiantes, impartidos por docentes líderes o expertos invitados, y que estén basados en las innovaciones propuestas en el diseño del modelo educativo institucional, que busquen generar un impacto fuerte y positivo en ellos, de tal forma que tanto los docentes como sus familias construyan una perspectiva optimista sobre los beneficios que se pueden obtener.
7. Organizar foros de egresados de la institución donde compartan a estudiantes, docentes y padres de familia, sus experiencias académicas y humanas en las que hayan tenido la oportunidad de poner en práctica los aprendizajes relacionados con los ejes y enfoques que se recuperan, pero también donde hayan experimentado la necesidad de otros saberes que son propuestos por los nuevos enfoques y ejes que se pretenden formen parte del modelo educativo innovador.

Fase 2. Gestión académica para la construcción participativa de los elementos que darán estructura al modelo educativo innovador

Se considera que para llegar a la implementación exitosa del modelo educativo innovador, el proceso de diseño del mismo conlleva las siguientes acciones o tareas:

1. Revisión y actualización de la filosofía institucional, por parte del equipo directivo de la institución, con base en el análisis de las necesidades internas generadas por los cambios que se hayan vivido en los últimos años.
2. Reuniones constantes entre el equipo directivo que funge como líderes pedagógicos del modelo, en las que se compartan sus percepciones sobre las necesidades identificadas por el personal en la fase diagnóstica, así como por los estudiantes y tutores/madres/padres de familia, a través de las encuestas.
3. Sistematización de la información diagnóstica en matrices u otros organizadores gráficos que permitan comprender y compartir los hallazgos realizados con el personal académico, los directivos administrativos, con ayuda de herramientas tecnológicas.
4. Entrevistas con expertos externos de cada uno de los enfoques teóricos que se identifican como centrales para dar sustento a la propuesta de modelo educativo.
5. Generar reuniones de trabajo colegiado para recuperar las buenas prácticas de los docentes en relación con los ejes y enfoques propuestos por el modelo educativo, para incorporar sus aportaciones al mismo, reconociendo la experiencia del equipo académico y aceptando propuestas que sean consensuadas por la mayoría, congruentes con la misión, visión y valores de la institución. Incluso, se tendría la apertura para aceptar algún enfoque o eje formativo adicional a los propuestos por los líderes pedagógicos siempre y cuando su integración esté justificada y sea coherente con los demás ejes y enfoques, así como pertinencia con las necesidades sociales identificadas.
6. Diseño de catálogos y guías para la implementación exitosa de estrategias basadas en el enfoque pedagógico de su elección, que sirvan como orientaciones tanto para el personal académico existente como los nuevos ingresos que se incorporen al equipo directivo para promover en los estudiantes los ejes formativos del modelo educativo.
7. Elaboración de antologías sobre textos formativos de cada uno de los enfoques teóricos que sustentan la propuesta innovadora.
8. Redacción de lineamientos académicos sobre la práctica para la fase de planeación, ejecución y la evaluación didáctica.
9. Elaboración de algunos formatos e instrumentos que sirvan de apoyo para la planeación, implementación y seguimiento del modelo educativo innovador.
10. Creación de un entorno virtual, a fin de compartir todos los elementos diseñados al equipo docente para su constante consulta.

Discusión y conclusiones

Para una institución educativa, la innovación resulta un compromiso de gran trascendencia para mantenerla no solo con vida en medio de las condiciones socioculturales, políticas, económicas, ambientales, tecnológicas y sanitarias actuales, sino con un alto sentido de autenticidad y pertinencia social. Así, las organizaciones escolares deben demostrar ser lo suficientemente creativas y resilientes para reinventarse de manera sistemática, a través de la gestión estratégica de modelos de innovación que generen transformaciones o cambios progresivos y sistémicos. Además, para cualquier aspecto que se desee innovar, debe promoverse siempre la participación de la mayoría de los integrantes de la comunidad escolar dirigidos por personas que ejerzan un liderazgo pedagógico y con una actitud visionaria, incluyente y creativa.

Principios o rasgos de los modelos de innovación

Con base en las acciones contenidas en ambas fases de la ruta para el diseño y gestión del modelo educativo innovador, se puede enfatizar que se retoman algunos de los principios o rasgos que caracterizan a los modelos de innovación denominados, según Domínguez *et al.* (2015):

Sistémico, específicamente al considerarse la institución como un sistema social de interacción humana, en los que el entendimiento y compromiso con las metas de la organización son fundamentales; también la organización se considera como flujo de información, pues la innovación educativa se basa en la creatividad de los procesos y en el diseño permanente. Y, sobre todo, al considerar a la escuela donde se va a innovar como un sistema vivo formado por entidades autónomas, que requiere un plan continuo de evolución y transformación, debe tomar en cuenta las diversas percepciones de sus miembros, el desarrollo de los roles y tareas realizadas en el marco del centro y comunidad educativa y, por supuesto, que todos los cambios deben de ser auténticos y continuos.

Intercultural, pues se reconoce que la escuela necesita de procesos de interacción didáctica flexible, con los que se estimule la curiosidad y deseo de aprender, se impulse a los estudiantes en el desarrollo de estrategias de aprendizaje y capacidades de pensamiento crítico, y se promueva el fomento de la identidad y la adquisición de la conciencia crítica.

Cultural interpretativo, especialmente al considerarse una institución que se caracteriza por construir su propia identidad, con sus respectivos procesos culturales y climas que le son propios al generar líneas y proyectos educativos.

La innovación de una escuela depende del cristal con que se mire

A partir del método analítico-sintético utilizado en esta investigación documental, se concluye que se comparte la perspectiva de Ramos (2017) respecto a la forma de comprender el concepto de innovación educativa como una debilidad o dificultad que enfrentan escuelas de educación superior (normales o universidades), así como las de nivel básico y media superior. Ello puede deberse, en parte, al incremento de su uso como proceso de reforma, cambio o creación, en una gran diversidad de ámbitos como eslogan de grandes empresas, iniciativas tecnológicas, escuelas, modelos y hasta en las misiones y visiones universitarias y de instituciones públicas y privadas, dando por hecho que, con incluirla en el discurso, la institución se convierte en una escuela innovadora. Vista la innovación desde escenarios educativos, Ramos (2017) explica que

la innovación también puede ser vista como un acto que conlleva implicaciones epistemológicas, sociales y políticas que apuntan a transformar los paradigmas de pensamiento y acción en torno a la formación profesional; desencadenar procesos para reformar las funciones, propósitos, contenidos, escenarios, métodos y producir nuevos modelos que a su vez propicien sinergias entre formas diferentes de comprender y actuar en el mundo (p. 3).

Un dato que no puede ignorarse en este trabajo es que los informes de innovación hallados, internacionales y nacionales, se centran en la educación superior, específicamente en universidades, pero no en escuelas normales, ni mucho menos de nivel básico medio superior, lo cual representa un área de oportunidad para realizar aportaciones a este campo de estudio.

Aunque la mayoría de las investigaciones y reportes sobre innovación educativa enfatizan que la necesidad de innovar en las universidades refiere a la formación de profesionales aptos para tomar decisiones, resolver problemas y afrontar de manera competente todos los retos mundiales, nacionales y locales de la actualidad, quienes nos dedicamos a la labor educativa podemos asegurar que para que los estudiantes universitarios tengan éxito en su formación y desempeño profesional, la educación básica y media superior deben ser también concebidas de la misma forma.

Es decir, si en educación superior se ha trabajado en los últimos años por desarrollar rasgos, elementos, procesos e indicadores que permitan adjetivar como educación innovadora, entonces este esfuerzo debe iniciar desde los primeros años de la formación escolar de los niños, de tal modo que todo estudiante no solo transite ciclos escolares para avanzar en su educación formal, sino para que crezca en todos los sentidos, gracias al impacto de modelos educativos innovadores que lo habiliten para ser un universitario responsable socialmente y comprometido consigo mismo. Pero para lograr este ideal, hay mucho trabajo por hacer, sistematizar y evaluar.

En su prólogo, Salvador Alva, presidente del Tecnológico de Monterrey realiza una aseveración clarificadora sobre el impacto que tendría si la innovación no se promoviera en cualquier ámbito de la sociedad, incluido el educativo:

Estoy convencido que las organizaciones que no sean lo suficientemente innovadoras, desaparecerán de una u otra forma. La innovación tiene como última finalidad hacer la vida notablemente mejor al mayor número de personas. Por lo tanto, las nuevas ideas sólo aportan algo cuando por una parte responden a los deseos de las personas, y por otra, puede transformarse en ideas, procesos, productos y servicios que dan un valor a la humanidad y respetan el planeta (Sánchez y Escamilla, 2018, p.11).

Ante ello, al situar la ausencia de un modelo educativo innovador en el contexto de una institución de educación básica, se visualizan menos oportunidades para que el proyecto educativo institucional se pueda concretar, actualizar y responder a las necesidades internas y externas de la escuela, entrelazando en mayor medida las debilidades y amenazas que existen.

Ello para dar como resultado que se minimicen o se pierdan las fortalezas y áreas de oportunidad, tales como lo han sido las estrategias educativas novedosas, la atención al desarrollo emocional, el clima organizacional, el sentido de pertenencia, entre otras, y por tanto, que se tengan menos oportunidades de competir con otras instituciones que ofrecen servicios educativos similares o afines a los propios.

Otro de los riesgos identificados, si no se lleva a cabo el estudio, es que se creen expectativas falsas de lo que realmente implica un modelo de educación innovador, cayendo solamente en un uso del término falto de consistencia, pertinencia y profundidad.

Es decir, que se llegue a confundir o equiparar la intención, características y rasgos de la innovación en el modelo educativo institucional con solo el uso de ciertas herramientas tecnológicas o estrategias aisladas entre sí, sin concretarse en planteamientos teóricos-metodológicos formales, acompañados de la planeación estratégica que se requiere para hacer realidad la misión, visión, objetivos y valores institucionales.

Por el contrario, el principal impacto o beneficio que se tendrá es proporcionar a la institución el diseño del modelo educativo innovador, que le permita repositionarse en el mercado educativo como consecuencia de la implementación exitosa del mismo y los logros que la comunidad educativa pueda compartir.

Innovar la educación para transformar la realidad

La innovación educativa puede definirse como “un proceso, cambio y mejora educativa que procura optimizar el aprendizaje de los estudiantes y contribuir a la calidad educativa” (Zavala *et al.*, 2020, p. 3). No obstante, es preciso señalar que no cualquier cambio o modificación puede considerarse *innovación*, para que realmente sea así debe ser *intencional, planificada y evaluada* para conocer el impacto de dichas transformaciones en el aula, en los alumnos y en los propios procesos de aprendizaje.

La innovación aplicada a la educación se convierte en una forma de vida para las instituciones educativas, únicamente las escuelas que hagan un esfuerzo por estar a la vanguardia y mejorar permanentemente sus prácticas serán capaces de proporcionar una formación pertinente a las nuevas necesidades sociales, por ello innovar puede considerarse un medio para garantizar la calidad de las instituciones (Vázquez y Ortiz, 2018).

Si bien es cierto que podrá haber grandes dificultades ante los cambios, en un punto determinado será posible vislumbrar nuevos logros respecto a las prácticas pedagógicas innovadoras. Así también, gradualmente, se dará paso a que la institución se renueve favorablemente en aspectos del clima organizacional. Y en el caso de un centro de educación básica, los tutores, madres y padres de familia poseen un gran impacto en la operatividad académica del mismo, aunque sus motivos principales sean más de tipo administrativo. Por ello, resulta sumamente importante tener en cuenta que toda innovación considere como agentes de cambio a las familias, y mejor aún, a los propios estudiantes, que además de ser genuinamente creativos, pueden ser los mejores promotores de cualquier innovación que se realice de manera estratégica y sistemática, pues ellos son el testimonio viviente de los beneficios que puede generar determinada innovación.

Además de conocer los aspectos centrales que se deben considerar para diseñar un modelo educativo propio, es conveniente enfatizar que en ocasiones no es necesario crear uno completamente nuevo, puede ser oportuno recuperar los ejes o rasgos que se consideren valiosos y vigentes, con transformaciones dirigidas a innovar las bases con las que ya se cuenta.

Es por ello que independientemente de retomar algunas ideas de los modelos sistémico, intercultural e intercultural interpretativo para la innovación, es necesario formalizar los procesos que promueve el modelo de evaluación de la innovación, pues a partir de él será más precisa y situada.

Sin lugar a dudas, una innovación educativa debe ser un proceso auténtico, continuo y basado en la creatividad y colaboración de todos los miembros de la comunidad educativa, trabajando por una cultura organizacional que busque mejorar permanentemente y de fondo al modelo que le da identidad y cohesión, y evitando

promover la creación de falsas expectativas y confusión sobre las buenas prácticas de una innovación real.

Si se atienden las ideas anteriores, como consecuencia, las instituciones podrían repositionarse, incluso en el mercado educativo, fortalecer su competitividad y mejorar la percepción de su calidad, debido a los resultados obtenidos para favorecer el bienestar de su comunidad y potenciar las capacidades de todos sus integrantes. ^{SC}

Referencias

- Badillo, P., Gallástegui, J., Murueta, M. E., Partida, E., Sillas, T., Zárate, L. (2015). *Hacia un nuevo modelo educativo integral*. En M. E. Murueta (Ed.), *Alternativas para nuevas prácticas educativas. Libro 8. Nuevos Modelos Educativos. II Congreso Internacional de Transformación Educativa Alternativas para nuevas prácticas educativas*. Amapsi Editorial. <https://docer.com.ar/doc/x0c5esv>
- Cruzata, A., y Rodríguez, I. E. (2016). La gestión en las instituciones educativas: enfoques, modelos y posiciones teóricas y prácticas. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 3(1). <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/12c691ce-5004-4ecc-a0c1-c12a97eb6661/content>
- Domínguez, M. C., Medina, A., y Ruiz, A. (2015). Enfoques de la innovación educativa: modelos para la mejora de las instituciones educativas. En A. Medina (Ed.), *Innovación de la educación y de la docencia* (pp. 1-28). Centro de Estudios Ramón Areces.
- Farfán, M. T., y Reyes, I. A. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Reencuentro. Análisis de problemas universitarios*, 28(73), 45-61. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34056722004>
- Fresán, M., Moreno, T., Hernández, G., Fabre, V. y García, A. (Eds.). (2017). *Modelos educativos para el siglo XXI. Aproximaciones sucesivas*. Universidad Autónoma Metropolitana. http://dccd.cua.uam.mx/libros/archivos/170703_ModeloeducativoXXI_DIGITAL3.pdf
- Guevara, H. E., Huarachi, L. A., Lozano, G. A., y Vértiz, J. J. (2021). Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223012>
- Ramos, B. N. (2017). *Análisis de la innovación en la educación superior y su impacto en la docencia* [Ponencia]. Memoria del Congreso

- Nacional de Investigación sobre Educación Normal, Mérida, México.
<http://www.conisen.mx/memorias/memorias/1/C200117-R086.docx.pdf>
- Rodríguez, A., y Pérez, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 82, 179-200.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Sánchez, M., y Escamilla, J. (2018). *Perspectivas de la innovación educativa en universidades de México: experiencias y reflexiones de la RIE 360*. Imagia comunicación. http://www.codeic.unam.mx/wp-content/uploads/2018/12/Perspectivas-de-la-innovacion-educativa-en-universidades-de-Mexico_ISBN9786078389230_ebook.pdf
- Tunnermann, C. (2008). *Modelos educativos y académicos*. Hispamer.
<https://www.enriquebolanos.org/media/publicacion/Modelos%20educativos%20y%20academicos.pdf>
- Vázquez, J. C., y Ortiz, V. (2018). Innovación educativa como elemento de la doble responsabilidad social de las universidades. *IE Revista de investigación educativa de la REDIECH*, 9(17), 133-144. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-85502018000200133&lng=es&tlng=es.
- Zavala, M. A, González., I., y Vázquez, M. A. (2020). Modelo de innovación educativa según las experiencias de docentes y estudiantes universitarios. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(20). <https://ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/590/2286>