

## **Reseña de libro de Norberto Fernández Lamarra (director) “Innovación en las universidades nacionales. Aportes para la comprensión de aspectos endógenos que inciden en su surgimiento y desarrollo”**

Por Julieta Andrea Claverie. Universidad Nacional de Tres de Febrero

El libro aquí reseñado es el resultado de una investigación dirigida por Norberto Fernández Lamarra y llevada a cabo por un equipo de investigadores del Núcleo Interdisciplinario de Formación y Estudios para el Desarrollo de la Educación (NIFEDE) de la Universidad Nacional de Tres de Febrero, Lidia Fernández, Cristian Perez Centeno, Martín Aiello, Eugenia Grandoli, Pablo García, Marcela Ickowicz, Paola Paoloni y Marisa Álvarez. El proyecto fue financiado por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, durante los años 2012 -2014

Partiendo de la concepción de que una innovación implica situaciones de cambio y mejora para las instituciones, los autores han construido un supuesto teórico sobre el cual versa el trabajo de investigación: desde su origen, las universidades han sido capaces de generar procesos de desarrollo y transformación de sí mismas, más allá de los lineamientos establecidos por las políticas del Estado. Estos procesos no sólo han provocado cambios profundos al interior de las instituciones, sino también han logrado imponerse en el tiempo y desafiar a distintas fuerzas sociales, incluso siendo disruptivos -en ocasiones- con las posiciones epistémicas y éticas de los intelectuales. En este sentido, la preocupación de la investigación deviene de una observación particular. Desde la aparición de los organismos de acreditación externa, muchos de los cambios formales que se logran en las universidades responden, en general, a sus necesidades de cumplir con los requisitos de la acreditación, o bien con los programas de financiamiento específico. Entonces ¿se ha envilecido la capacidad institucional autónoma de las universidades para generar innovaciones? Esta fue la pregunta que orientó el diseño de la investigación. Para responder, los autores estudiaron en profundidad experiencias de cambio institucional que fueran derivadas de condiciones endógenas a las universidades y analizaron a qué factores de la dinámica institucional estuvieron asociadas en su gestación y puesta en marcha. Se preguntaron, por ejemplo, ¿qué fuerza tiene la antigüedad de una universidad, la consolidación de su cultura institucional, o su posición de poder y prestigio en el éxito de una innovación? ¿Influye en su implementación la

consolidación de los campos disciplinares y la comunicación e intercambio entre los grupos y sus pares en la comunidad disciplinar internacional?

Fue en base a este problema que la investigación se propuso relevar casos exitosos de mejoramiento, innovación o cambio institucional de universidades públicas del país, que no hubieran emergido de las condiciones impuestas en los procesos de evaluación externa y que hubieran tenido una ocurrencia favorable en el desarrollo de sus capacidades institucionales (estructuras y funciones de enseñanza, investigación y extensión), tanto como alcance social. Asimismo, se procuró que los casos pertenecieran a universidades públicas representativas de los distintos momentos históricos en la constitución del sistema universitario argentino. El objetivo, entonces, fue identificar si esas experiencias de innovación fueron impuestas a las instituciones desde fuerzas externas a las mismas; si, por el contrario, surgieron como el producto de una decisión de cambio de las propias universidades; o bien, si derivaron de una combinación de ambos factores.

En el primer capítulo, para comprender cabalmente qué se entiende por innovación, los autores analizaron distintas definiciones mediante un exhaustivo repaso de las diferentes conceptualizaciones teóricas, enumerando tres perspectivas: la perspectiva empresarial, la perspectiva sociológica del cambio y la perspectiva institucional. Si bien encontraron algunas diferencias entre estos enfoques, existe un acuerdo en considerar que una innovación implica siempre cualidades como la intencionalidad, la orientación hacia la mejora o la efectividad. Concluyen, además, que la innovación es un proceso social complejo que, aunque requiere una planificación previa, supone en su implementación ciertas incertidumbres, riesgos, negociaciones y resistencias entre los actores implicados. Además, en el capítulo siguiente, completan el análisis de la definición incorporando la perspectiva de los académicos conocida mediante la administración de una encuesta respondida por 135 académicos. El cuestionario buscó que los académicos dieran cuenta de cuatro temas vinculados a los procesos de innovación en las universidades nacionales. A saber:

1. Los referentes académicos que pueden haber concurrido a generar o difundir innovaciones;

2. Las áreas de las innovaciones producidas;
3. Las condiciones y procesos que facilitaron y obstaculizaron su implementación, y;
4. Sus perspectivas sobre la situación actual de las Universidades en cuanto a las posibilidades de cambios necesarios.

En resumen, los académicos reconocieron que las personas que se posicionan como los referentes en los procesos de cambio, en general, provienen de los ámbitos científico-académicos, reafirmando la importancia del desarrollo de éstas áreas dentro de las universidades. También reforzaron el carácter social de los procesos innovadores; destacando el papel fundamental de los líderes que los conducen, valorando su creatividad y mencionando los obstáculos y “luchas” institucionales que suponen encararlos. Finalmente, reconocieron que la innovación tiene impacto, principalmente, en el nivel de las prácticas.

Luego, en el capítulo tres, se describe en detalle el diseño metodológico de la investigación. Mediante 27 entrevistas realizadas a informantes clave, fueron seleccionados seis casos de estudio, asociados a experiencias de innovación de diversas índoles. Estos casos son: la transferencia de conocimientos en el CETRI de la Universidad Nacional del Litoral, el programa de investigaciones UBACYT, las respuestas al ingreso universitario de la RUNCOB (Red de Universidades Nacionales del Conurbano Bonaerense) y el CBC (Ciclo Básico Común), la formación de físicos e ingenieros nucleares en el Instituto Balseiro (IB) y el cambio organizacional en la Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC). El análisis en profundidad de estas experiencias, expresado en un minucioso detalle (para cada caso) en cada uno de los capítulos subsiguientes, permitió, finalmente, establecer algunas conclusiones respecto de las situaciones de innovación en las universidades nacionales que vale la pena destacar como valiosos hallazgos de la investigación.

*¿Cuáles son los aspectos endógenos que inciden en el surgimiento y desarrollo de una innovación en la universidad?* Las principales conclusiones a las que arriban los autores devienen de la comparación de los casos, que permitió encontrar los rasgos comunes y singulares que emergieron del análisis de sus dinámicas a lo largo del tiempo (entre sus momentos de gestación y el momento actual).

Como primer aporte, en cuanto a la dinámica de los procesos de innovación, un punto clave fue determinar cuáles fueron las situaciones que desencadenaron la necesidad de

un cambio y la constitución de un grupo gestor -con poder de convocatoria- para animar la decisión de innovar y dar origen a un movimiento instituyente. Al respecto, todos los procesos de innovación se originaron en situaciones en las que se combinaron dos factores, las *oportunidades sociohistóricas* y la existencia de un *grupo capaz* de interpretar una necesidad colectiva y alumbrar un proyecto. En todos los casos la innovación ha surgido con el objeto de resolver una situación problemática que afecta a la organización y que la puede llevar a la pérdida de su identidad organizacional, o que influye en su constitución como tal. Por ello, una innovación no se trata de un cambio superficial, sino de un cambio profundo, que trastoca la particularidad de un aspecto central. Es decir surge para resolver una situación dilemática y en todos los casos está ligada a su contexto de producción y a una lectura particular que hacen los actores que la promueven de ese contexto.

Además, resulta valiosa la descripción de cómo se pusieron en marcha estos proyectos, y de qué forma -a través del tiempo- encontraron inserción institucional, reconociendo tipos de obstáculos, facilitadores y acciones de difusión y transferencia. En general los primeros tiempos de un proceso de cambio comprenden riesgos, ya que un “proyecto” resume y expresa ideales y valores que involucran expectativas que -por su carácter ideal- van más allá de las posibilidades de acciones reales debido al orden establecido. Es decir, un proyecto de innovación propone una ruptura con lo habitual que implica tensiones, incertidumbres y la conformación de grupos de resistencia. También se ponen en juego las posiciones de poder de los distintos grupos, proponiendo un nuevo orden en los roles y las relaciones. En este punto, cabe señalar que una de las características definitorias que se han asumido para analizar los casos de innovación ha sido calificar como innovación a aquellas experiencias que introducen una modificación en las reglas (formales o informales) o en las concepciones respecto a los parámetros utilizados como referencia. En línea con esto, el cambio de normas formales implica nuevas prácticas que deben ser consolidadas en el tiempo. En los casos relevados se identificó el desarrollo de distintas estrategias tendientes a consolidar un cuerpo o base común de conocimientos o prácticas entre los equipos involucrados en la innovación, que buscan apuntalar algunos aspectos de cultura académica.

Otro punto fundamental para destacar es el vinculado al financiamiento de los proyectos de innovación. La investigación concluye que el financiamiento es un factor estratégico para asegurar su viabilidad. En todos los casos, las actividades pudieron ser realizadas a

partir de la contribución de recursos asignados por determinadas fuentes de financiamiento, distinguiéndose dos tipos de situaciones: a) casos con financiamiento que proviene de la gestión burocrática de los recursos, que es prevista, presupuestada y asignada a través de la normativa institucional tradicional; el cual es un tipo de financiamiento no cuestionado, en tanto estuvo establecido en el presupuesto anual y limitado a ello, o b) una estrategia de financiamiento de la propia innovación, que autogenera los propios recursos, su uso, aplicación y efectos de la aplicación, es cual es un financiamiento que no está definido de antemano, en cuanto a montos y límites de ejecución.

También para destacar como uno de los hallazgos más relevantes es que las experiencias de innovación provocaron una ruptura conceptual en los aspectos vinculados a la problemática en la que tuvieron lugar. En todos los casos se identificó que hubo un cambio de sentido respecto de los aspectos principales sobre los que se propuso la mejora, produciéndose una ruptura que movilizó las distintas posiciones del campo. Esto quiere decir que luego de poner en marcha la innovación, institucionalmente no es posible retrotraerse a la situación anterior. La ruptura conceptual conlleva una ruptura en el sentido de las prácticas y un nuevo enfoque. Esto coincide con el énfasis en el cambio de las prácticas que señalaron los académicos en la encuesta.

Finalmente, la centralidad del enfoque institucional sobre la innovación en Educación Superior, refleja el paso de una dimensión individual a una dimensión colectiva para el impulso y la gestión del cambio. La lectura sugiere dejar de entender la innovación como el producto de esfuerzos individuales, para dar lugar a una nueva concepción de “esfuerzo institucional”. Aquí adquiere importancia el estilo de conducción que propicia la creación de un verdadero espacio orientado a la innovación, tanto como el rol de los actores que la promueven. En este sentido el grupo “fundador” tiene una tarea central: la creación de una cultura que traccione cambios orientados y sostenidos, en el propio contexto. Esto implica un doble trabajo: por un lado, gestionar las resistencias a la innovación, y por otro, darle visibilidad y transparencia, estableciendo un estilo de comunicación y un flujo de la información entre todos los involucrados. El riesgo es que las instituciones consideren que innovar es un mandato, pensando entonces la innovación como un fin en sí mismo, más que como un instrumento para la mejora. Resta aún sumar importancia a los procesos de evaluación de éstas experiencias.

*“Innovación en las universidades nacionales. Aportes para la comprensión de aspectos*

*endógenos que inciden en su surgimiento y desarrollo”* resulta un aporte valioso para comprender, con mayor profundidad, algunas experiencias de mejora en las universidades públicas de la Argentina que han surgido con carácter endógeno y autónomo, es decir, que no estuvieron vinculadas a las interpelaciones de organismos externos de aseguramiento de la calidad o de financiamiento. Su lectura abre un debate en torno a la (discutida) existencia de capacidades institucionales de cambio en las universidades nacionales y permite delinear los actores, las estructuras y los procesos que dieron formas a esas experiencias. Una lectura renovada, que abre nuevos interrogantes para pensar el cambio en las universidades y su gestión.