

## **LA INNOVACIÓN EN LA UNIVERSIDAD\***

*Joaquín Gairín Sallán*

Una sociedad en cambio exige de organizaciones que se adapten y que revisen su coherencia y formas de actuación en relación a las necesidades del entorno. La innovación que era un propósito de organizaciones creativas y de vanguardia se convierte en una necesidad generalizada y en un problema que se plantea constantemente en diferentes niveles (sociedad más adaptada, organizaciones más adaptadas, individuos más adaptados) y con diferentes estrategias. La innovación es un cambio que se produce porque la sociedad cambia, las organizaciones cambian y las personas, sus relaciones y sus acciones y resultados necesitan cambiar.

La innovación educativa, curricular u organizativa se puede plantear así como una constante búsqueda de respuestas a la pregunta sobre qué cambios son necesarios y deseables en la sociedad del conocimiento, del aprendizaje permanente a lo largo de la vida, de la globalización y sostenibilidad, de los derechos humanos, de la multiculturalidad, de la integración de personas y pueblos, del reconocimiento de la diversidad, de la cohesión local, nacional e internacional y del uso de las nuevas tecnologías en la educación.

Abordar el problema no puede soslayar la necesidad de enfocarlo desde una perspectiva más amplia que la pedagógica, por entender que la innovación es un proceso social, que también interesa a la sociología (al entenderlo como fenómeno que se desarrolla en organizaciones), la psicología social (referenciando lo personal, el conflicto y la importancia de la comunicación), la antropología (que la traduce como lo que conviene hacer por el bien común en una cultura determinada), la economía política (interesado en los recursos para el cambio), etc. Sea como sea, trataremos de acercarlo a la realidad universitaria a partir de unas reflexiones previas.

---

\* Congreso AIDIPE, La Coruña, Septiembre 2001.

## ALGUNAS CUESTIONES PREVIAS

Las actuaciones se justifican en la medida en que procuran, aunque no lo consigan, el cambio en la realidad. Hablamos de mejora cuando el cambio se considera necesario y aporta un «plus positivo» respecto a lo existente.

La búsqueda de la mejora se ha tratado de conseguir tradicionalmente a partir de iniciativas del sistema educativo, mediante propuestas generales, de carácter estructural y con sentido homogeneizador que no permiten las respuestas diferenciales que las realidades concretas exigen; también, a partir de actuaciones particulares, de acuerdo a problemas específicos, primando, en consecuencia una mayor preocupación por lo procesual y contextualizado.

Las aspiraciones formativas concretas y las necesidades sociales no siempre han sido coherentes, como tampoco las concreciones que se han realizado. Ello explica como, al lado de avances notables en la escolarización, formación del profesorado, elaboración de materiales curriculares, autonomía institucional, etc., se reconocen reformas tecnocráticas que no logran cambiar las prácticas docentes, déficits en la atención a la diversidad, desmotivación y proletarización del profesorado, promoción de sistemas escolares paralelos, etc.

Toda **Reforma** puede así identificarse con un intento de llevar a cabo modificaciones a cambios que se consideran necesarios. Su intención es buena pero su realización suele ser insuficiente si no tiene en cuenta la necesidad de acompañarse de pequeñas reformas (**innovaciones**) que se sitúan a nivel de profesorado y de los centros formativos. Reforma de los sistemas e innovaciones en las instituciones deberían conjugarse pero también se pueden dar independientemente.

A través de las innovaciones buscamos cambios estables que persigan la mejora, aunque no siempre la consigan. La mejora no sólo se refiere al resultado, también interesa el proceso, sirviendo su búsqueda permanente como excusa para fomentar el debate, la reflexión y el diálogo entre profesionales e instituciones y para ayudar a las personas y organizaciones a ser mejores. Aquí reside el verdadero sentido de calidad que acompaña al proceso que comentamos.

Las transformaciones que buscamos deben ser reales y, en este sentido, serán válidas si tienen una incidencia real en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Incluyen también un compromiso ético, necesario por tratar con procesos que permiten diversidad de orientaciones y por centrarse en un objeto, la formación, lleno de valores.

La innovación centrada en las personas consideradas individualmente no genera resultados positivos, al disipar sus esfuerzos en realidades que no siempre están preparadas o son favorables. Así, llegamos a considerar que se produce una transformación profunda si logramos cambiar la cultura personal y modificar el contexto en el que se actúa. El cambio del contexto es la garantía del cambio estable y transformador que pretendemos.

La dificultad real de abordar con éxito procesos de innovación reside en su complejidad. Claramente puede verse su carácter multidimensional si se considera que cualquier innovación se puede abordar desde diferentes enfoques paradigmáticos y modelos (sistémico, ecológico, cognitivo, dialéctico,...), aplicarse a variadas dimensio-

nes (curricular, organizativa, personal,...), implicar a varios agentes (usuarios, directivos, técnicos,...), desarrollarse a partir de varias fases (planteamiento, implementación, evaluación, adopción y diseminación) y con variadas estrategias (comunidades de prácticas, comunidades discursivas, comunidades de aprendizaje, redes profesionales, formación institucional, desarrollo colaborativo,...).

## LA INNOVACIÓN EN LA UNIVERSIDAD

La urgencia de potenciar innovaciones está asumida de manera generalizada. Los cambios son exigidos como respuesta a cambios socio-culturales y económicos, pero también otros propios del contexto administrativo (Declaración de Bolonia, por ejemplo). La respuesta incluye, como mínimo, una revisión de las funciones de la universidad, la puesta en práctica de nuevos modelos y formas de organizar la enseñanza y un cambio de rol del profesor. Conlleva referencias necesarias a implicación activa de la universidad en los debates sociales, aprendizaje activo, recurrente y compartido, orientación individualizada de los estudiantes, incorporación de las nuevas tecnologías, atención a competencias, profesorado acreditado, docentes internacionales, etc.

Los cambios a introducir deben también dar respuesta a supuestos y viejos dilemas que afectan a la estructura de la universidad: orientación humboltiana-napoleónica, adaptada-reguladora del mercado, masificada-de masas, de formación-institución social; también, a problemas existentes: adecuación a demandas, armonización europea, transformación interna de programas y estructuras organizativas, etc.

En definitiva, apoyar una nueva visión que supondría, según la Declaración Mundial sobre la Educación Superior, avanzar en: igualdad de acceso; fortalecer la participación y promoción del acceso a las mujeres; promocionar el saber mediante la investigación en los ámbitos de la ciencia, el arte y las humanidades y la difusión de sus resultados; orientación a largo plazo fundada en la pertinencia a las demandas de la sociedad; reforzar la cooperación con el mundo del trabajo y el análisis y la previsión de las necesidades de la sociedad; la diversificación como medio de reforzar la igualdad de oportunidades; medios educativos innovadores que potencien el pensamiento crítico y la creatividad; y protagonismo reconocido de los profesores y estudiantes.

La puesta en acción de esa visión supone reforzar los procesos de evaluación de la calidad, considerar el potencial y desafíos de la tecnología, reforzar la gestión y el financiamiento de la educación superior y fomentar la puesta en común de los conocimientos teórico y prácticos. Algunos informes últimos sobre la universidad o propuestas varias van en el mismo sentido.

La existencia de incertidumbres no supone desorientación. Sabemos a donde vamos, aunque reconocemos que hay cosas que no funcionan. El problema es, en todo caso, descubrir lo que mejor funciona. Las propuestas de mejora actuales son muchas respecto a la situación de ella universidad en años anteriores pero poco significativas en el conjunto de la universidad española. Se generan normalmente aisladas y a iniciativa de uno o varios profesores, escasamente se institucionalizan y son muy poco generalizables.

Encontramos variadas propuestas en formación del profesorado (programas para profesores noveles, formación en centros, talleres de formación,...), algunas en el uso de nuevas tecnologías aplicadas (simulaciones, prácticas, teleconferencias,...), pocas en temas curriculares (tutoría, metodologías no presenciales, evaluación personalizada, prácticas dirigidas a captar estudiantes,...) y nulas en temáticas como: análisis de las necesidades de los estudiantes, el ciclo de vida profesional de los docentes, la organización académica (comisiones, coordinación de docencia, gestión de departamentos,...). La situación no excluye la existencia de propuestas creativas como las relacionadas con la creación de una web para consultas del profesorado, fichas sobre innovaciones docentes, el libro del profesor, etc.

### **ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES**

Interesa resaltar las cuestiones que conocemos sobre el cambio. Desgraciadamente, hemos aprendido más de porque fracasan los cambios de cómo hacer que funcionen. Algunos conocimientos convencionales sobre el cambio educativo pueden presentarse en forma de decálogo:

1. Cada contexto organizativo es una realidad particular.
2. Los centros formativos son, esencialmente, instituciones más conservadoras que otras organizaciones.
3. Una educación renovada no puede hacerse al margen de la implicación personal de los afectados.
4. Toda innovación es válida si se centra y garantiza procesos de enseñanza-aprendizaje de calidad.
5. La importancia del profesor/a como profesional y miembro de un equipo.
6. Es preferible comenzar por pequeños cambios.
7. Los procesos de resistencia al cambio son inevitables.
8. Las instituciones más innovadoras son las que mantienen un mayor contacto con la sociedad. Necesidad de que exista un compromiso social con el proceso de mejora emprendido.
9. Importancia de que existan planes y un método de trabajo.
10. Necesidad de implantar cambios prescriptivamente si no es posible hacerlo de otra manera.

Se trata de crear una cultura favorable al cambio que mediante la reflexión, planificación y evaluación de impacto procure promover la coherencia entre propósitos internos y cambios externos.

Refuerza esta idea algunas conclusiones referidas a la responsabilidad de las innovaciones y los valores culturales de los contextos presentadas por el Observatorio europeo de las innovaciones en Educación y Formación realizado en el año 2000:

- Las innovaciones son el resultado de compromisos externos e internos.
- La innovación se abre camino en el marco de cada cultura.

- Adquiere más interés las innovaciones planteadas en aquellas materias o áreas que son más valoradas. Así, es más difícil que se valore la innovación en optativas, enseñanza profesional que en matemáticas.
- Si los asesores ejercen la función que se les solicita, tienen tiempo y preparación pueden ser imprescindibles en procesos de cambio.
- No está claro que los sindicatos sirvan a la innovación, pueden obstaculizarla o potenciarla. Proporcionan formación, pero defienden intereses y derechos individuales y colectivos que a veces obstaculizan los proyectos de innovación.

Otra concreción la podemos encontrar en variedad de informes (Informe Delors, Informes del BIBE, Conferencias Interparlamentarias Unión Europea-América latina,...) y otras aportaciones sobre prospectiva educativa que se han realizado y publicado sobre el presente y futuro de la educación universitaria y no universitaria. Hacen referencia, entre otras cuestiones, a:

- *Las instituciones formativas como comunidades de aprendizaje.* La institución universitaria ha sido y sigue siendo una concreción a nivel escolar de modelos de producción y gestión económica: el currículo fragmentado en compartimentos estancos, los horarios rígidos, la estructura vertical, los principios de autoridad, etc. son una buena prueba de ello. Las comunidades de aprendizaje son una propuesta alternativa que merece la pena explorar. Parten de un concepto de educación integradora, participativa y permanente: integradora al considerar a todos los miembros de la comunidad educativa; participativa, al tratar de conjugar en el proceso de aprendizaje lo que sucede en el aula, en la calle y en el domicilio; y permanente, por estar abierta a cualquier edad.
- *Reforzamiento de la figura del profesor/a.* Las expectativas de la sociedad sobre la educación han cambiado y, con ellas, una mayor exigencia a los profesores. Pareciera que los problemas sociales (encontrar trabajo, generar ciudadanos críticos, atender y administrar la diversidad, etc.) se plantean tan sólo como problemas formativos, recargando sobre el profesor la pesada carga de ser la «conciencia de la sociedad», sin que por ello se cambien sus condiciones de trabajo, se mejore su formación o se potencie su valoración social.
- *Cambios de los objetivos en las instituciones formativas.* Los anteriores factores y otros, así como los relacionados con la demografía, justifican ampliamente la necesidad de replantear el sentido y funcionalidad de la universidad. Esta definición que parece esencial choca, sin embargo y a menudo, con una falta de consenso social sobre lo que se quiere y espera de estas instituciones.
- *Modificaciones curriculares.* Las nuevas concepciones sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje, la incorporación de nuevas materias curriculares, el desarrollo de fuentes de información alternativas al libro de texto, etc. exigen de nuevos diseños curriculares que tengan en cuenta las formas de acceso al conocimiento y la globalidad de este.
- *La importancia de adquirir competencias comunicativas.* Tradicionalmente, el desarrollo de las habilidades académicas y de las habilidades prácticas se ha basa-

do en aspectos teleológicos (¿qué debemos hacer para alcanzar un determinado resultado?) y ha olvidado la importancia de los procesos comunicativos. La existencia de una sociedad de la información hace estratégico el potenciar las habilidades comunicativas y conseguir que los ciudadanos participen más activamente y de forma más crítica y reflexiva en la sociedad.

- *Replanteamiento de la implicación de la administración educativa.* Los procesos de descentralización y de autonomía institucional exigen una revisión del papel de las autoridades y de las instituciones. Por una parte, se trata de reforzar su papel de promotor y de soporte de las innovaciones; por otra, de implicarse de una manera activa en la promoción del consenso sobre educación, potenciando la coherencia general, reforzando las visiones de futuro y evitando así la mera función reguladora del mercado que a menudo se adopta.

Más operativamente, señalamos que algunas de las condiciones más mencionadas hablan insistentemente de: sensibilidad de la dirección por el cambio, consenso entre los hombres clave, comunicación de los objetivos propuestos, formación del personal, flexibilidad de las personas involucradas, pensamiento positivo, aceptación del riesgo, fortalecimiento de los símbolos y acciones de la nueva cultura.

Muchas de las cuestiones planteadas se vinculan directamente con el desarrollo profesional del profesorado universitario y con las unidades que lo posibilitan. Por una parte, cabe entender que la actuación del profesor no puede abordarse independientemente de la organización en la que trabaja, de las funciones que realiza y de las condiciones que le acompañan. Por otra parte, el Departamento constituye el contexto idóneo para promover procesos de reflexión, formación e investigación aplicada sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje, claramente vinculados a la profesionalización de los docentes.

Finalmente, señalar la imposibilidad de promover investigación aplicada sobre la enseñanza universitaria sin considerar los procesos evaluativos y las necesidades formativos que se vinculan a ambos.