

Título: Estrategias de innovación en la educación superior: el caso de la Universidad Oberta de Cataluña.

Begoña Gros Salvat
Pablo Lara Navarra

1. El concepto de innovación

En el mundo empresarial se comienza a utilizar este concepto como elemento de valor y diferenciación.

La aproximación entre la universidad y la empresa ha permitido la vinculación de la investigación con el desarrollo y la innovación acercando de esta manera ambos mundos.

La información, la formación y el conocimiento se encuentran en primer plano, mediados por tecnologías que facilitan y transforman de forma rápida los procesos de comunicación, el acceso a la información y la producción del propio conocimiento. En este contexto, la innovación surge como un elemento de creación de nuevos conocimientos, productos y procesos.

La innovación se convierte en «una obligación en la vida de las organizaciones» (Larrea, 2006, p. 21) y resulta, por tanto, un mecanismo de diferenciación estratégica: «es una parte indiscutible de la cartera de valores del siglo XXI» (Drucker, 1985, p. 13).

Algunas veces mejoramiento e innovación suele otorgárseles un significado común, sin embargo el primero se encuentra relacionado con acciones que parten de un camino ya iniciado, donde los resultados pueden ser predecibles y tienden a ser conservadores. Mientras tanto, la innovación se relaciona no solo con mejorar un proceso o un producto sino con cambios verdaderos, donde resulta complejo conocer los resultados a priori, lo cual implica un riesgo que deben tomar las organizaciones que decidan optar por esta ruta.

La innovación está relacionada con la obtención de nuevos conocimientos y con procesos creativos. No se asume como rasgos de la personalidad de las personas por lo cual se hace necesario conceptualizar y gestionar la innovación de forma consciente y planificada para que todos los miembros de la organización se sientan partícipes y puedan aportar conocimientos e ideas.

Dado que la innovación implica riesgos es necesario tener criterios claros para valorar y medir su impacto.

Las universidades españolas se han desarrollado en el marco de un modelo muy homogéneo en cuanto a títulos, formas de acceso, profesorado y estudiantes. Sin embargo, el reto actual del sistema universitario es diferenciarse tanto en la investigación como en la propia oferta formativa. La competencia en el sector tiene mucho que ver con la producción de elementos diferenciadores y esto significa que la innovación va a jugar un papel muy importante en el futuro de las instituciones académicas.

La innovación no puede ser una práctica aislada. Un proyecto de innovación responde a una necesidad de diferenciación estratégica. La diferenciación es la meta y la innovación es el proceso para conseguirla. Por consiguiente, para que una organización sea innovadora ha de sistematizar y ejecutar de forma consciente y controlada su desarrollo estratégico. Los términos riesgo, confianza, colaboración, diferenciación, sostenibilidad, valor, calidad, son parte indisoluble de la innovación.

2. Modelos de innovación

Lester y Piore (2004), consideran que podemos encontrar dos metodologías diferentes de innovación: analítica e interpretativa.

TABLA 1
Cuadro comparativo de los enfoques analítico e interpretativo según R. Lester y M. Piore²

Enfoque analítico	Enfoque interpretativo
Lo central es el proyecto con un inicio y un final del proceso bien definidos.	Lo central es el proceso en el que no hay inicios y finales claramente definidos.
La gestión se centra en la consecución de las metas.	La gestión se centra en la dirección del proceso.
Los gestores negocian a través de reuniones el producto final para eliminar ambigüedad.	Los gestores gestionan la ambigüedad a través de reuniones con los diversos participantes.
El diseño se basa en estudios previos sobre los usuarios.	El diseño interpreta lo que los usuarios quieren y crea necesidades.
Los objetivos y los medios están claramente diferenciados.	Los objetivos y los medios no están claramente diferenciados.

En el mismo sentido de buscar una clasificación Chesbrough (2003) plantea innovaciones abiertas y cerradas, donde la primera guarda estrecha relación con el enfoque interpretativo.

Un ejemplo de innovación abierta muy común, es el que hace referencia a las comunidades de código abierto (Open Source).

En el modelo de innovación abierta (tabla 2) se considera que la innovación se encuentra, en gran medida, en los espacios fronterizos entre distintas disciplinas del saber. Por ello, es importante permitir el flujo de las ideas para dejar paso a visiones diversificadas y promover la participación de diferentes profesionales.

TABLA 2
Cuadro comparativo de los modelos de innovación
basado en el concepto de H. Chesbrough³

Principios de innovación cerrada	Principios de innovación abierta
Los mejores trabajadores están dentro de nuestra institución.	No todos los mejores están en nuestra institución. Por tanto, es necesario trabajar con personas de otras instituciones.
La investigación y el desarrollo se hacen dentro de la organización.	La investigación y el desarrollo realizados juntamente con otras instituciones pueden crear un elemento de valor importante.
La empresa que introduce una innovación en el mercado es la primera que gana.	Crear un buen modelo de empresa es mejor que introducir un producto novedoso.
Hay que controlar la innovación para que los competidores no copien las ideas.	Si hay buenas ideas y se comunican, la empresa se sitúa mejor.

3. Universidad e innovación

La universidad ya no ejerce el monopolio del conocimiento experto. El conocimiento no solo se ha expandido a organizaciones externas a la institución universitaria, sino que la misma educación superior se está desarrollando también fuera de ella.

La universidad tiene un reto importante ya que, a pesar de las múltiples presiones sociales, no puede convertirse tan solo en un instrumento al servicio de la economía y al servicio de la demanda. Pero tampoco puede cerrarse, los profesores han de fomentar en sus estudiantes las competencias que exige la sociedad junto a una competencia académica que suponga una apropiación reflexiva y crítica de lo conocido y un compromiso ético con la sociedad.

La capacidad para crear innovación tiene mucho que ver con la posibilidad de trabajar de forma interdisciplinar ya que la innovación se genera en espacios fronterizos y esto supone elementos de hibridación. Los entornos académicos son muy cerrados y no resulta fácil este tipo de trabajo tan deseable desde el punto de vista de la generación de nuevos conocimientos.

Un estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2003) manifiesta que la mayor parte del conocimiento sobre la docencia es un conocimiento tácito que no tiene en cuenta la acumulación del saber ni teórico ni metodológico. La innovación tampoco parece ser un elemento a destacar. Según el mismo informe, no hay prácticamente cooperación entre los profesionales de los sectores formativos en la diseminación de las innovaciones, ya que la mayor parte de la comunicación se centra en los resultados de las investigaciones.

La universidad debe formar personas capaces de integrar y generar cambios, de comprender la provisionalidad del conocimiento y de desempeñarse colaborativamente. Algunos cambios que se están introduciendo pueden facilitar nuevas formas docentes enfocadas hacia alguna de estas cuestiones, y por ello, pensamos que la innovación en el sector formativo es especialmente urgente y necesaria.

4. Innovación sobre la docencia y el aprendizaje

Se consideraba que la innovación y el cambio se producían de forma personal a través de las modificaciones realizadas por determinados profesores. La creciente institucionalización de los esfuerzos por la innovación durante los últimos años ha dado paso a lo que Hannan y Silver (2005) denominan «innovación guiada».

Estos autores (Hannan y Silver, 2005, p. 161) establecen la existencia de siete tipos distintos de innovación que las investigaciones deben llevar asociadas para la mejora del conocimiento en cada uno de los temas mencionados. Son los siguientes:

- Innovaciones individuales y de grupo. Responden directamente, relacionadas con el aula y el curso, a las necesidades de los estudiantes y a los asuntos profesionales (seminarios dirigidos por los estudiantes, simulaciones de laboratorio, etcétera).
- Iniciativas disciplinares. Están patrocinadas por asociaciones y grupos profesionales.
- Innovaciones que responden a la educación por medios tecnológicos. Aprovechan las nuevas tecnologías y adquieren o desarrollan materiales asociados.
- Innovaciones provocadas por el currículo. Están implementadas para satisfacer las necesidades de la estructura modular y/o semestral y para responder a cambios de contenido de los campos de estudio y de los desarrollos interdisciplinares.
- Iniciativas institucionales. Incluyen las decisiones de normativa diferente y los procesos de desarrollo profesional.
- Iniciativas sistémicas. Contemplan la creación de un gobierno en las nuevas universidades o comités diferenciados y adaptados a cada institución.
- Derivados sistémicos. Emergen dentro de las instituciones de educación superior como resultado de la normativa y la praxis en todo el sistema.

La innovación en este nivel educativo ha llegado a significar un proceso planeado para introducir un cambio orientado hacia nuevas mejoras para una persona, un curso, un departamento o la educación superior en su conjunto y su contexto.

Al buscar evidencias en los procesos de cambio, Cuban (1999) considera que hay que tener presente dos criterios: la penetración y la efectividad. En el primer caso, hay que evaluar si el cambio ha modificado realmente las formas de enseñanza-aprendizaje. La efectividad se refiere al impacto real en la mejora del aprendizaje. Obviamente, este segundo aspecto es mucho más difícil de evaluar pero, como ya hemos señalado previamente, la innovación ha de ser juzgada por el propio usuario. Los estudiantes son el elemento clave para el análisis de las mejoras en los sistemas de análisis de la innovación.

Un proceso innovador conlleva intención, planificación y esfuerzo pero puede fracasar en los resultados. Por ese motivo, la investigación es especialmente importante y relevante ya que posibilita elementos clave. Por un lado, dirigir los procesos de innovación a través del conocimiento básico generado por las investigaciones, y, por otro, evaluar y analizar los resultados de la innovación.

Por ello, dentro del sistema universitario español el uso del concepto de innovación se vincula a la transferencia de conocimiento pero también a la innovación del propio sistema formativo. En los últimos años, la mayor parte de las universidades ha creado vicerrectorados relacionados con la innovación en la docencia y ha generado servicios que han adoptado nombres muy diversos: centro de innovación, factoría, servicio de innovación, gabinete de innovación, unidad de innovación, etc. En la mayoría de los casos, la innovación se asocia a cambios metodológicos muy relacionados con el EEES y con el soporte en el uso de las TIC en la formación.

No podemos pensar que la innovación se produce solo a partir de la incorporación de la tecnología, concepto este muy arraigado en el ámbito educativo que ha conducido a enormes errores de apreciación y desarrollo. La tecnología ha sido contemplada, en sí misma, como un factor de innovación. Sin embargo, el verdadero cambio apenas se ha producido porque la tecnología se utiliza sobre las mismas orientaciones metodológicas que han sido útiles en la sociedad industrial pero que tienen poco que ver con la sociedad digital.

5. La innovación en la Universidad Oberta de Cataluña

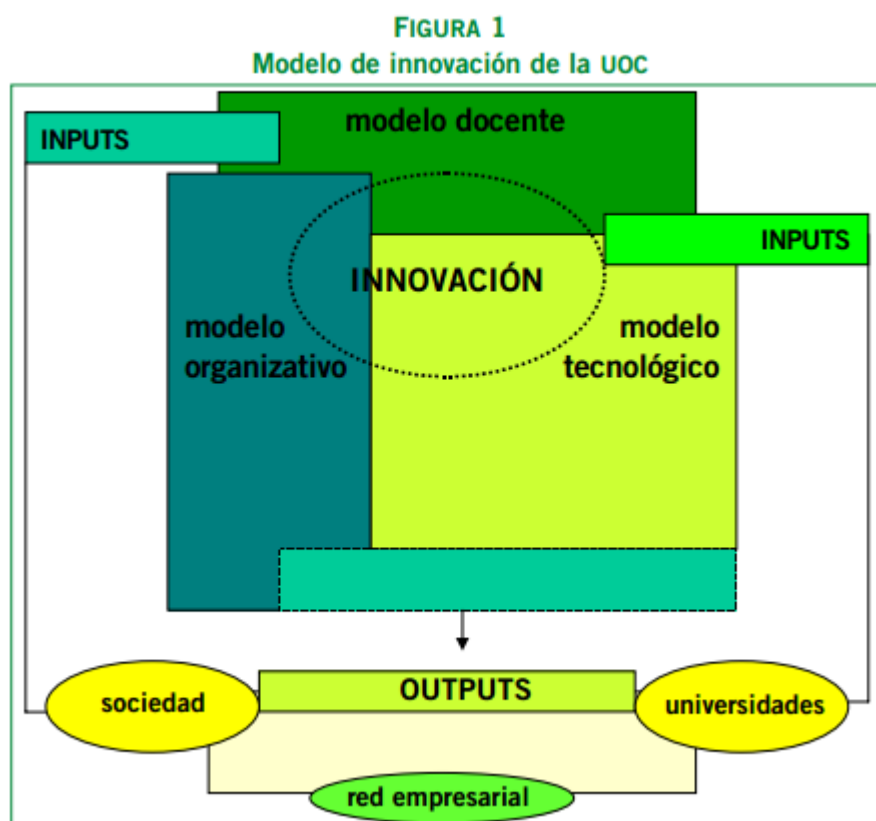
La UOC es una universidad abierta que desarrolla su actividad docente a través de un modelo de formación en línea. Este hecho resulta diferenciador y ha permitido generar una importante experiencia sobre e-learning.

El modelo educativo de la UOC es un modelo en red y en la red, el cual supone un complejo sistema en el que la modificación de un elemento afecta a toda la organización. De ahí la importancia de plantear y sistematizar la innovación para mejorar los modelos formativos y organizativos que sustentan el aprendizaje.

La UOC ha apostado por incorporar la innovación no solo como un objetivo estratégico a conseguir como respuesta a las circunstancias actuales, sino como cultura de transformación y mejora continua. Una cultura que debe movilizar acciones y cambios en el sistema, con el fin de promover y sostener una

evolución constante que asegure la calidad del trabajo realizado y la competitividad de la institución.

La innovación se sitúa en el espacio en el que confluyen los tres modelos y se establece a partir de los inputs generados a través de la colaboración con otras universidades, organizaciones y empresas. En este sentido, la innovación se refiere a productos, procesos y metodologías centradas en el ámbito del e-learning.



El modelo de innovación que estamos desarrollando se basa en el modelo de innovación abierta y utiliza también el enfoque analítico en la gestación de la innovación de productos de la organización.

Nos parece de vital importancia que la innovación se realice a través del trabajo en grupo, enfatizando la creación de equipos multidisciplinares en los que participen personas con distintas funciones y cargos dentro de la institución con el fin de favorecer la transversalidad.

El modelo de innovación se articula a partir de dos procesos de innovación diferenciados (bottom-up y top-down) que fluyen de forma independiente pero confluyen en determinados momentos.

Los procesos de innovación emergente (bottom-up) son aquellos que parten de las iniciativas del profesorado o del personal de gestión de la universidad. Este flujo de acción está determinado por un enfoque analítico de innovación, lo que hace que se generen proyectos concebidos desde la innovación o como resultado de procesos investigativos.

Por otro lado los procesos de innovación estratégica (top-down) surgen a partir de las iniciativas y líneas marcadas por el equipo de gobierno con el fin de convertirse en proyectos motores de innovación.

Este tipo de procesos de innovación se basa en la existencia de un laboratorio de desarrollo y de pruebas, que permite producir aplicaciones con las condiciones necesarias para poder ser monitorizadas y evaluadas de forma sistemática y continuada.

A partir de estas aplicaciones generadas, se analiza la mejor manera de enfocar y estudiar su posterior transferencia y generalización, tanto dentro de la propia universidad como en otros contextos. Este tipo de acciones está liderado desde ámbitos diversos: proyectos de tipo tecnológico, metodológico y de gestión. Por consiguiente, implica la participación de diversos equipos de la universidad.

En síntesis, los resultados de innovación obtenidos a través de los proyectos estratégicos se traducen en productos entendidos como instrumentos, metodologías o recursos para la formación. Además, como se sigue un enfoque de innovación abierta, es posible que algunos de estos productos no se usen al interior de la universidad, sino en otras instituciones académicas o empresariales.

Los dos tipos de innovación (bottom-up y top-down) que se hacen presentes en el modelo se convierten en una estrategia para fomentar, generar y consolidar la innovación como elemento constitutivo en los distintos ámbitos de actividad de la universidad, y al mismo tiempo para orientar esta actividad desde una visión sistémica. Ambos flujos se estructuran de manera similar mediante una arquitectura de proyectos de innovación que comprenden una serie de fases que conforman un ciclo de innovación.



Para poner en marcha el flujo ascendente o bottom-up, se han creado convocatorias internas de proyectos emergentes, dirigidas tanto al profesorado como al personal de administración y gestión de la universidad.

Se trata de hacer emerger la innovación para identificarla, reconocerla y vincularla entre sí o con otros proyectos o iniciativas institucionales.

Dichas convocatorias no se limitan a proyectos de innovación docente sino que entendemos que, en general, los proyectos afectan a los tres ámbitos mencionados: docentes, tecnológicos y organizativos.

Esta identificación temática de la innovación emergente permite pensar en establecer puntos de convergencia y mayor coordinación.

Con relación al flujo descendente o top-down, el tipo de acción que lo impulsa es la creación de líneas estratégicas que se concretan también en los que hemos denominado «proyectos motores». Estos se llevan a cabo en colaboración con otras universidades y con el sector empresarial. Se trata, por tanto, de generar innovación en el interior de la organización pero también de realizar transferencia de conocimiento.

El objetivo final de los dos enfoques descritos es llegar a procesos de confluencia de los dos flujos de innovación. Se trata que algunos de los proyectos emergentes terminen siendo transferidos y generalizados a toda la institución, y que los proyectos motores confluyan con proyectos emergentes.

En el terreno del aprendizaje virtual, la investigación es también un aspecto importante para la innovación. Son muchos los grupos de profesores que están realizando investigaciones sobre el uso de determinadas herramientas del campus virtual para la mejora del aprendizaje que, obviamente, pueden servir para definir nuevos productos tecnológicos que mejoren la formación.

El modelo de investigación aplicada, o la investigación basada en el diseño es un elemento que, todavía de forma muy incipiente, se está empezando a perfilar como una vía para mejorar la relación entre los resultados de la innovación y la investigación.

La comunicación también tiene un papel central dentro del modelo de innovación de la UOC. Por este motivo, consideramos que el portal de innovación de la UOC también tiene que consolidarse como un elemento de comunicación y banco de ideas con la finalidad de favorecer la circulación del conocimiento.

Los procesos de innovación de las organizaciones no resultan sencillos y la UOC no ha sido la excepción. La cultura universitaria ha estado muy centrada, en la obtención de buenos resultados de investigación académica. La evaluación y acreditación del profesorado se fundamenta, básicamente, en las contribuciones realizadas en publicaciones de impacto en los diversos sectores académicos. Por su parte, las iniciativas del profesorado relacionadas con la mejora de la docencia y la transferencia de conocimiento están mucho menos valoradas por las agencias de acreditación. Es por ello que las estrategias de innovación en el terreno de la educación aunque sean impulsadas desde el interior de las organizaciones, también se requiere que sean valoradas desde el sistema universitario. Estamos convencidos de que sin innovación las universidades no podrán situarse, diferenciarse y complementarse de forma adecuada.