



200 AÑOS
BICENTENARIO
ARGENTINO



X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

"Balance y prospectiva de la Educación Superior en el marco
de los Bicentenarios de América del Sur"
Mar del Plata 8, 9 y 10 de Diciembre de 2010

Taller

Modelos institucionales de gestión de la formación y de la investigación

*El impacto en la construcción de identidades académicas y de formaciones culturales que garantizan
la innovación y/o el sostén de una producción de excelencia aún en condiciones críticas*

El Laboratorio de Ecología en la UNCO:

¿un modelo “contra institucional” de gestión ?

Autores: Lidia M. Fernández, Marcela Ickowicz, Paola Valdemarín

Mails de contacto

Elefe30@hotmail.com

mgickowicz@hotmail.com

paolavaldeamarin@hotmail.com

Índice

Resumen	2
1. Noticia de Referencia	3
2. Conceptos de inicio	4
<i>La organización y el espacio institucional</i>	4
<i>La gestión y los espacios universitarios</i>	5
3. Los casos	7
4. El Laboratorio “E”	8
4.1. <i>Las condiciones que han permitido el desarrollo del Laboratorio E (según la información de sus integrantes)</i>	10
a) Vinculadas con el liderazgo científico, la libertad para la diversidad de temas , el ambiente de intercambio llano, la renuncia al poder sobre los oros y el control	10
b) Vinculadas a una representación del E y un conjunto de valores defendidos con énfasis	12
4.2. <i>Algunos impactos de la descripción anterior</i>	13
4.3. <i>Las condiciones que han permitido el desarrollo del Laboratorio E (un avance en la mirada de los investigadores)</i>	15
5. Una consideración especial: La importancia del grupo intergeneracional y el respeto por el conocimiento	17
BIBLIOGRAFIA	17

Resumen:

La investigación que basa esta ponencia busca comprender el modo en que los grupos académicos mantienen su producción y calidad a pesar de las fracturas históricas y condiciones institucionales desfavorables que los han impactado.

Se trata de un estudio intensivo enmarcado como investigación institucional cualitativa.

Corresponde a un Laboratorio de investigación en Ecología del Centro Regional Bariloche de la UNdelComahue creado en 1989 por ER, Doctor en Biología con prestigio y reconocimiento internacional. ER regresa al país en 1983 con la recuperación democrática luego de haber migrado en el año 1966 a Venezuela y en el año 1978 a México .Es invitado por el Centro Regional Bariloche en donde se radica y se hace cargo de la cátedra de Ecología. Después de dos años consigue apoyo del CONICET para fundar el Laboratorio “E” que se convierte en un centro intensamente demandado por becarios y tesistas.

Luego de plantear la problemática y propósitos que orientan el estudio, se ofrece una caracterización del Laboratorio en algunos de sus condiciones y rasgos de funcionamiento que resultan de interés para focalizar el problema de la gestión de áreas cruciales e interrogarse sobre la relación entre estilo de gestión y calidad de la producción institucional.

1. Noticias de referencia

Las consideraciones que aquí se exponen se apoyan en la concurrencia de resultados de varias trayectorias de trabajo: los que se originan a partir de 1984 en la línea de investigación “*Dinámicas institucionales en condiciones críticas*”¹; los que derivan de los estudios de Marcela Ickowicz² sobre la existencia de un estilo de formación artesanal como parte de la cultura institucional de las Universidades, los aportados por profesores e investigadores en laboratorios de indagación institucional sobre sus condiciones de trabajo³ y los que resultan de trabajos que han procurado estimar el impacto de las políticas de los 90 sobre el ambiente y las condiciones universitarias de producción. Por ejemplo la investigación realizada por Graciela Riquelme⁴ en la que hicimos un estudio institucional transversal sobre 75 de los 150 casos por ellos estudiados (Fernández L.M., Lucero S. Kalik M 2007)

¹Se trata de una de las líneas de investigación del programa “Instituciones educativas del IICE-UBA “Dinámica y das universitarias frente al ingreso masivo de estudiantes” UACYT A100 1986-1990.- “Dinámicas en la educación del niño pequeño: El caso de 10 escuelas infantiles de la ciudad de Bs. As.” (1992-1994) IICE –UBA y Secretaria de Investigación MCBA, “Evaluación del Proyecto de enseñanza media semipresencial para zonas rurales-Provincia del Chubut. Argentina” (1993-) Consejo Federal de Inversiones CFI; “Dinámicas institucionales en condiciones críticas: El caso de las 13 escuelas primarias de VL. un Distrito urbano marginal de la ciudad de Bs. As. UBACYT TF46 1998-2000”/ Dinámicas institucionales en condiciones críticas: El caso de las 13 escuelas primarias de VL: un Distrito urbano marginal de la ciudad de Bs. As. el impacto sobre las prácticas de las diferentes posiciones institucionales (1998-2003)Proyectos de la S.C.y T. de UBA -“Dinámicas institucionales en condiciones críticas: condiciones asociadas al sostén o deterioro de la tarea institucional primaria : el caso de una pequeña comunidad isleña aislada La dramática comunitaria (I-EC) UBACYT F 214 (2004-2006),- Dinámicas institucionales en condiciones críticas: condiciones asociadas al sostén o deterioro de la tarea institucional primaria : el caso de una pequeña comunidad isleña aislada La dinámica de las 5 escuelas, la Biblioteca pública y el Museo de IEC UBACYT F214 (2007-2008).- Dinámicas institucionales en condiciones críticas: La respuesta a las condiciones críticas en historias de vida y reconstrucción de trayectorias grupales (I-EC) UBACYT F 214 (2008-2010)

² “Los procesos de constitución de los profesores de la UNCo”, Dir. Lic. Susana Barco (UNCo-FACE PI C024 1998-1999); “Disciplinas académicas: su constitución desde los profesores de las carreras de profesorado y licenciatura en historia de la UNCo”. Dir. Lic. Susana Barco Co Dir. Prof. Marcela Ickowicz (UNCo-FACE PI C042 2000-2003); “Las cátedras de la UNCo: sus procesos de constitución”, Dir. Mag Marcela Ickowicz (UNCo-FACE PI C056 2004-2006); “Procesos de Constitución de los Investigadores de la UNCo. Dir. Lic Jorge Cañabate Co Dir. Mag Marcela Ickowicz (UNCo- FACE PIC075 2007-2009); “Procesos y Dinámicas de formación y socialización en la UNCo: el caso de los grupos académicos de excelencia” Dir. Mag Marcela Ickowicz. Asesora Prof. Titular Consulta Lic. Lidia M Fernández (UNCo-FACE PI C091 2010-2012); Tesis de Maestría (2000-2002) “Los trayectos de formación para la enseñanza en profesores universitarios sin formación docente de grado”. Directora de Tesis y Consejera de Estudios Lidia M Fernández. Tesis de Doctorado: “Universidad y Formación: las cátedras como espacio artesanal para la formación del docente universitario” (en ejecución) Directora de Tesis y Consejera de Estudios Lidia M Fernández.

³ Diseños de indagación de aproximadamente 30 horas centrados en la reconstrucción histórica y situacional de las formas de organización y vínculo .Fueron realizados a lo largo del período 1985 2008 en más de 10 Universidades de diferente trayectoria.

⁴ *Las Universidades frente a las demandas Sociales y productivas. El rol promotor y la capacidad de intervención. Las respuestas de reorientación y cambio curricular.-* “PICT Redes 00013 (ANPCyT/ FONCyT)

El caso en el que nos vamos a extender aquí se ha estudiado como parte del Programa “*Innovación Y Producción De Ciencia En La Universidad: El caso de grupos de excelencia*”⁵ y para los investigadores argentinos deriva del interés de profundizar el conocimiento de los grupos académicos con tres propósitos.

- El de afinar la identificación de las condiciones que pueden estar vinculadas a la posibilidad de *creación y sostén de grupos y escuelas académicas de excelencia* en las situaciones histórico sociales que han fracturado reiteradamente la vida de las universidades argentinas en el período aproximado 1930-2001 (interrupciones por golpes de estado/ empobrecimiento general y de los recursos asignados a las Universidades/ cambios en los modelos que informan las normas que las regulan)
- El de precisar el papel que pueden jugar los grupos académicos como trama de sostén en estas circunstancias y la variación de las formas en que se concreta tal apoyatura en diferentes situaciones y contextos
- El de discriminar los distintos papeles que pueden jugar las diferentes formas organizativas que encuadran las relaciones de estos grupos: cátedras, departamentos, centros o laboratorios de investigación

2. Conceptos de inicio

La organización y el espacio institucional

Precisamos la acepción que damos a algunos términos para mayor claridad sobre significados que asignamos al material del caso.

Tomamos como definición de organización la propuesta por Aldo Schlemenson (Schlemenson A, 1987: 15): una unidad sociotécnica, dotada de edificio, personal y equipamiento, articulada por una función principal, un proyecto y un plan de acción que se garantiza por una estructura de poder y responsabilidades y por niveles de cohesión psicosocial apuntalados en la ligazón al proyecto y entre los integrantes.

El concepto de *espacio institucional* nos sirve en cambio para designar una trama de relaciones sociales en las que el comportamiento de los sujetos se ajusta al conjunto de representaciones comunes sobre la institución de las que son portadores.

⁵ Coordinado por el Dr. Julián López Yáñez de la Universidad de Sevilla y La Prof. Lidia M. Fernández de la UBA con apoyo del Ministerio de Ciencia y Educación Español, ha convocado a investigadores de las Universidades de Sevilla y Huelva(España) UBA, UNCO, UNPA San Julián, UNTREF (Argentina), UNAM, UdeGuadalajara y DIE CINVESTAV de México

Esta discriminación nos permite sostener una hipótesis como supuesto: la organización se funda para facilitar pero no siempre garantiza la ocurrencia del espacio institucional. Por el contrario muchas veces lo obstaculiza. Muchas otras, los sujetos hacen lugar al espacio institucional desviándose, evadiendo, ocultándose de la organización.

La gestión y los espacios universitarios

La entendemos aquí como el conjunto de acciones orientadas a lograr que ciertos hechos ocurran del modo en que se ha pautado que deben ocurrir, bajo el supuesto de que tal cosa garantiza la consecución de ciertos propósitos, el cumplimiento de determinadas tareas, la obtención de cierta calidad.

La gestión se estructura sobre la base de un plan de acción y un conjunto de reglas que otorgan poder al que gestiona. Poder para esperar, exigir, reclamar comportamientos acordes al supuesto modo en que deben acontecer los hechos. Tal poder está apoyado por la legitimidad en el uso de diversas formas de influencia (Etzioni, A.1965: 45 a 80). Desde las basadas en la apelación normativa (la adhesión a valores) o normativa social (la lealtad al grupo) pasando por las que se apoyan en el dar o quitar recompensas utilitarias (salarios, puestos, dinero para gastos, espacios, equipamientos, discrecionalidad en los desempeños, posibilidad de influir y manipular, privilegios y premios) hasta las que apelan a la amenaza de uso de la fuerza o al uso de la fuerza directa, subtendidas todas ellas sobre la amenaza de exclusión. Por supuesto que tal amenaza se presenta-según el tipo de control usado- en diferentes grados y formas desde el simple “mal mirar” o “mal decir” hasta el rechazo activo en la interacción, el aislamiento organizacional, cuando no el castigo, la reclusión, el exilio, o la muerte.

En general, dentro de las organizaciones la gestión se relaciona con el diseño y sostén de sistemas y no de dispositivos (Baremlitt, G. 1992,: 32)⁶ y si bien muchas corrientes ponen énfasis en la importancia del talento (Schlemenson, A.2002: 24-28), la creatividad, la posibilidad de tomar decisiones frente a los imprevistos, cuando se trata de sistemas organizacionales complejos⁷, el control de las acciones tiende a avanzar sobre los grados de discrecionalidad de las posiciones generando con frecuencia rasgos caracterizados por Fernando Ulloa (Ulloa , F.2006:250 a 256) bajo el nombre de síndrome de violentación

⁶ Mientras que el sistema es un arreglo de espacio, tiempo y acciones que garantiza la repetición, un dispositivo es un arreglo de los mismos elementos pero diseñado para permitir la emergencia de lo imprevisto. Obviamente que el trabajo científico y el de formación requieren el uso de una combinación de sistemas y dispositivos que se administran y operan en diferente grado y oportunidades con distintos propósitos y según los momentos del proceso que se transite. Pero es posible preguntarse si los procesos de descubrimiento e invención suponen una preponderancia del uso de dispositivos por encima del uso de sistemas.

⁷ Como lo son el Sistema Universitario Nacional o el de Ciencia y Técnica en Argentina

institucional y cultura de la mortificación: pérdida de valentía para pensar e imaginar, disminución de la audacia y la capacidad crítica, disminución del deseo, astenia, resignación. El material del que disponemos muestra que los ámbitos organizacionales destinados a garantizar las condiciones que requieren los trabajos creativos, centralmente en el campo del arte, la ciencia, la técnica, la formación, la recreación y el uso del tiempo libre, se ven frecuentemente inmersos en la agudización de la tensión entre la necesidad de discrecionalidad del trabajador y la necesidad de control de los responsables de la macro organización.

En Argentina la Reforma Universitaria de 1918 instituye -entre otros muchos rasgos- la autonomía universitaria, la libertad de cátedra y la legitimación de las posiciones por concursos periódicos y genera con ellos parte del conjunto de valores culturales que apoyan un imaginario de libertad de pensamiento y acción poco frecuente en otros tipos de organizaciones.

Siendo las Universidades unidades organizativas ocupadas en la producción y la trasmisión de conocimiento pero “débilmente acopladas” (Clark, B. 1983,P 25) tienen la peculiaridad de dar amplios márgenes de movimiento y desvío respecto de lo establecido y permitir a las personas y los grupos generar espacios, a veces unidades organizacionales informales, en las que los márgenes de discrecionalidad se amplían y en los que se despliega el imaginario que acompaña a aquellos rasgos.

Las políticas de los 90 introducen criterios que lentamente desplazan estos valores reemplazándoles por otros que legitiman el derecho del Estado a evaluar, controlar, acreditar a los universitarios y a las universidades. A pesar de haber sido criterios fuertemente resistidos por la generación que hace la normalización universitaria⁸, 20 años de insistencia en ellos y su articulación con la insuficiencia de los presupuestos universitarios, la asignación condicionada de fondos y una insistente descalificación ideológica de modelos y formas de ser anteriores, comienza a tener efecto en el tiempo de recambio generacional.

Es posible considerar que nos encontramos en un proceso de transición de modelos en el que es necesario identificar y diferenciar una serie de nuevos fenómenos psicosociales que enturbian la resistencia cultural. Nos referimos por ejemplo al enmascaramiento de la identidad cultural en las formas exigidas (Hernández, I.1993: 293 a 312), a la fragmentación de los colectivos y a la instalación de conflictos entre las generaciones ligadas por relaciones de formación.

⁸ Una generación que utiliza como modelo institucional de referencia el de los 60 y 70

Una de las cuestiones que parecen tener una fuerza de penetración importante es el conjunto de criterios referidos a la excelencia académica en los que se basan a su vez evaluaciones, acreditaciones y otorgamientos de legitimación y prestigio.

De hecho, la definición de los referentes empíricos de la excelencia en los términos de las culturas institucionales locales pone en tensión los criterios internacionales (numero de publicaciones en revistas indexadas, cantidad de fondos obtenidos, número de citas que “merecían” las publicaciones de un grupo, etc.) y obliga, por lo menos nos obligó, a adoptar una definición clara de aquellas cuestiones que íbamos a considerar indicadoras de excelencia e iban a intervenir entonces, en nuestra particular selección de casos.

3. Los Casos

Los criterios para la selección de casos se establecieron según las siguientes especificaciones:

- el referente empírico de la designación “*Constelación académica*”⁹ es el conjunto de personas que a partir de uno/a reconocido como líder académico reputado, conforman su árbol genealógico científico tal como el/ella pueden reconstruirlo (y lo reconocen). Se incluyen en tal árbol: Los maestros del líder reputado, los maestros que reconocen sus maestros y otras figuras históricas del campo disciplinar reconocidas como referentes de las posiciones que sostiene y desarrolla “la escuela”-los pares (el lugar de hermanos)- los discípulos y los discípulos de estos
- Se toma como “*creación institucional*”, cualquier estructura organizativa que halla legitimidad en un ambiente institucional mayor y puede consolidarse el tiempo suficiente como para albergar la integración de una trama intergeneracional en la que el grupo se reconoce y en la que avanza en una producción científica reconocida como excelente.
- Para la investigación en argentina acordamos ¹⁰ definir la *excelencia* como (a) la capacidad de producir innovaciones y descubrimientos en los tres campos de la función universitaria (docencia, investigación y extensión), (b) la capacidad de funcionar como referente de colegas y organizaciones científicas y del medio, (c) la capacidad para formar discípulos que pueden convertirse a su vez en formadores de profesores-investigadores- etc. y todo esto sostenido en el tiempo hasta constituir por lo menos una “constelación académica” de tres a cuatro generaciones, (d) la capacidad del grupo para *crear y sostener una unidad institucional* capaz de albergarlo y funcionar como ambiente de formación y producción

⁹ Optamos por tal designación para evitar la confusión empírica que pueden provocar otros términos como “familia académica”, “red académica”.

¹⁰ Nos referimos a los grupos de la UBA, la UNCO y la UNPA que entraron en el Programa “*Innovación y producción de ciencia en las Universidades: el caso de los grupos de excelencia*”

- Se tomó como momento de cambio generacional aquel en el que el sujeto formado por un maestro y reconocido por este como su discípulo, muestra capacidad de formador y genera profesionales/ investigadores/ docentes formados que lo reconocen como maestro.
- Contó también como criterio de validación el reconocimiento de estos lazos de formación y de la calidad de la producción que hacen otros investigadores, intelectuales y ciudadanos ajenos al mundo de la ciencia.

En forma sencilla, a partir de estas precisiones, la selección de un caso se inicia en la búsqueda de líderes científicos de referencia con suficiente edad como para poder dar cuenta de las vicisitudes políticas que afectaron la universidad (en general de 75 años y más), y se los sigue a través de la reconstrucción de su *historia de vida, su historia de formación y de producción académica hasta la localización de una creación institucional que cumpla con las características señaladas.*

Dicha creación, dado su carácter de unidad organizacional, es estudiada luego con los abordajes habituales de los estudios institucionales ¹¹

Las ideas que enseguida van a desplegarse en la ponencia se han ido acuñando a lo largo de los trayectos de investigación mencionados al inicio pero han encontrado evidencia empírica de especial significación en el trabajo de Caso en cuya presentación nos extenderemos brevemente.

4. ER y el Laboratorio “E”

El Laboratorio “E” es uno de los trece grupos de investigación del Centro Regional Bariloche de la Universidad del Comahue.

Se trata de un Grupo UNCO-CONICET fundado por ER, Ecólogo de prestigio internacional. El grupo es considerado por las autoridades entre los de mayor excelencia y así es reconocido internacionalmente y por un número importante de premios y distinciones.

La vida personal y científica de E. R. se ha visto perturbada en el ‘45 -cuando el bajo nivel de la facultad de Ciencias Exactas de la UBA lo llevó a estudiar en La Plata con ingente sacrificio, también en el ‘66 y en el ‘76 cuando el ataque a los universitarios y los golpes de Estado lo decidieron a exilarse. Sus estadas en varios países en donde encontró respeto y

¹¹ Nos referimos a los Estados de situación institucional que incluyen la reconstrucción de la historia organizacional con consulta a documentos y testimonios, la descripción minuciosa de espacios y equipamientos, la caracterización de la vida cotidiana y los estilos de producción a partir de observaciones, jornadas de acompañamiento en terreno y en laboratorio, entrevistas a los investigadores, un Taller intergrupar de historización y por fin un cuestionario extenso “a medida” destinado a la validación de los resultados hallados por los medios anteriores.

oportunidades de desarrollo científico a la medida de sus capacidades no paliaron una añoranza que lo hizo trasladarse a la Argentina en 1983, apenas restituida la democracia.

Varios años de trabajo sin laboratorio y con tesis que lo buscaban por su especialidad y su posición política y política científica, hacen difícil su inserción hasta que el CONICET le ofrece un subsidio para construir instalaciones que dotaron de un pequeño edificio al “E”. Las hiperinflaciones de los 80 licúan los fondos y las primeras instalaciones se concluyen con préstamos personales que dejan en deuda por años al pequeño grupo de investigadores.

La reconstrucción de la historia institucional permitió advertir que la vida del “E” se ha desarrollado en un contexto de conmoción sin sosiego: la falta de recursos suficientes, el cierre de los ingresos a carrera en el CONICET, el cese de las becas, la incertidumbre sobre los apoyos institucionales, diversas formas de incompreensión de la administración respecto de las necesidades de su tipo de investigación¹², hacen de la situación una que el observador externo puede considerar poco tolerable. No obstante el grupo ha crecido de 5 a 6 investigadores que acompañaban a ER en el ‘89 a los actuales 50 entre los que son más de 20 los que realizan las etapas iniciales de su formación para la investigación. La historia de dificultades y sufrimiento contrasta de modo llamativo con el nivel de producción, las publicaciones, los premios y reconocimientos que obtiene el colectivo¹³ y con el sostén mutuo para seguir juntos que parecen cuidar a ultranza.

Al modo de una paradoja, cuanto más “deseable” se convierte el “E” como lugar de formación para los jóvenes graduados y más son los aspirantes a ingresar, el espacio reducido y la falta de fondos para una ampliación, provoca mayor grado de incomodidad y pone al grupo en una disyuntiva inevitable: el cierre de la recepción de nuevos tesis impediría a los investigadores cumplir las obligaciones de su permanencia y avance en carrera¹⁴; la apertura amenaza con hacer del problema crónico de falta de espacio un foco de tensión irreversible o un punto de quiebre del funcionamiento culturalmente valorado¹⁵.

El análisis pormenorizado del caso ha arrojado evidencias sobre algunas cuestiones que los integrantes y los investigadores encuentran vinculadas a la posibilidad de sostenerse en

¹² Por ejemplo: la imposibilidad de costear con los subsidios el mantenimiento de vehículos a ecólogos cuyas investigaciones les exigen hasta un mes de estada en montaña abierta y a muchos km. de lugares poblados

¹³ En sus 20 años de vida en condiciones de incertidumbre y bajos recursos, el grupo ha obtenido 12 premios (2 nacionales y el resto internacionales) y ha concluido 56 investigaciones financiadas por organismos internacionales y 30 por organismos nacionales además de acreditar 500 publicaciones en Revistas indexadas y más de 50 investigadores formados dentro de los sistemas CONICET Argentino

¹⁴ Para ascender en la carrera del investigador científico los investigadores deben acreditar dirección de becarios tesis

¹⁵ Un funcionamiento basado en el trabajo en el lugar y la posibilidad abierta de interacción libre entre los investigadores, se perdería si por seguir creciendo en el mismo espacio, tuvieran que optar como les recomiendan algunos de los administradores- por trabajar “en sus casas”

producción a pesar de circunstancias de tanta dificultad y a la decisión de tratar de permanecer y cuidar que el “E” siga existiendo.

Hemos seleccionado para describir en algún detalle las que parecen vinculadas con mayor énfasis al tema de este taller. Son las que indican en el “E” la presencia de un tipo de gestión interna sobre la que vale la pena reparar.

4.1. Las condiciones que han permitido el desarrollo del “E”

*(según información de sus integrantes)*¹⁶

Las ventajas de pertenecer al sistema de investigadores del CONICET y a una Universidad pública y la de estar próximo a una región geográfica como la de los bosques patagónicos son nombradas por todos como condiciones externas que apoyan la permanencia *pero nunca en primera instancia*, siempre frente a la pregunta del investigador y luego de expresar lo que se consideran méritos o *rasgos internos* del “E” como organización social y centro de investigación.

Para sus integrantes de mayor desarrollo ¹⁷ el “E” es “*único*”, “*diferente a cualquier otro centro de investigación*”, “*lo contrario a cualquier laboratorio*”, “*un grupo que anda porque no es un grupo, es una red libre de interacciones y asociaciones efímeras para proyectos que interesan*”. Para sus integrantes jóvenes y en formación el “E” es un lugar “*en el que cómo no vas a querer estar...estás aquí...con gente capaz, copada...dispuesta a enseñar...nadie te persigue, investigás lo que querés...cobrás...no tenés patrón...qué más?*”

La indagación orientada a saber más sobre este objeto que aparece tan valorado a pesar de la adversidad, indica algunas cuestiones de interés:

- a) Vinculadas con el liderazgo científico, la libertad para la diversidad de temas y el ambiente de intercambio llano, la renuncia el ejercicio del poder y el control
 - o El contar en la posición de fundador legitimado institucionalmente, con un científico reconocido y amplio en sus criterios respecto al valor de la diversidad en los temas de investigación. Una persona valorada por su saber pero además por su posición

¹⁶ Debe tomarse en cuenta que nuestras fuentes han sido los documentos internos, las carteleras en los que se organiza la tarea cotidiana de cuidado de los espacios y distribución de tareas, entrevistas individuales a todos los Investigadores directores de proyecto y de becarios, un taller de historización en el que los investigadores trabajan en grupos por año de ingreso al “E”, y dos cuestionarios que se administraron a todos y fueron respondidos el primero por el 100% y el 2do por un 50% (todavía estamos en tiempo de recepción y se trata de un cuestionario de validación infrecuentemente extenso que no obstante están contestando. Lo que se expone enseguida ha sido reiterado por la totalidad de los integrantes.

¹⁷ Y experiencia en centros y laboratorios internacionales y nacionales

receptiva y abierta que no exige adhesión ni personal ni temática. *“Para ellos no parecen existir los celos ni las rivalidades”*(Becarios)

- La diversidad temática, la posibilidad de elegir con libertad qué hacer y con quién. *(Nombrada por todos los integrantes del grupo como clave para su deseo de estar y para la calidad de su producción).*
- El contar con un grupo (unos 10) investigadores de prestigio científico en sus temas, con relaciones internacionales, con temas diversos de especialidad, referentes en sus campos y *“con una actitud dispuesta a enseñar y a admitir y acompañar a los jóvenes”* (becarios) *“disponibles para generar grupos “de existencia efímera” con el propósito de consultarse, discutir un tema, hacer una publicación, generar un seminario, asociarse para presentar proyectos, cooperar solidariamente en los gastos, involucrarse en proyectos colectivos”* (Investigadores de mayor desarrollo)
- Un estilo de liderazgo *“que renuncia al “sapismo”* ¹⁸ *(Investigador de mayor desarrollo/ becarios).* Esto se considera una herencia del estilo de ER que siempre estuvo abierto a las diferencias y *“siempre definió el papel del Director como un “encargado de mantenimiento” y “buen palenque donde rascarse”.* A pesar de las relaciones formales de dirección de becas y tesis y del respeto que los jóvenes parecen tener por el saber de los mayores y también por el saber especializado de sus pares, los investigadores hablan de la existencia de un clima permisivo que permite consultar con cualquiera de los investigadores y, a los jóvenes, generar sus propios seminarios, grupos de encuentro, sesiones para enseñarse unos a otros a las que asisten -como uno más- sus directores de tesis.
- La relación con la Universidad que permite el ingreso de estudiantes y becarios e instala en el ambiente una situación de formación y sus múltiples demandas. Según la información reiterada por el estilo de funcionamiento, becarios y tesistas tienen su director pero cuentan con posibilidad de moverse, consultar, intercambiar entre sí y con los otros investigadores formados en lo que -por nuestra observación- se parece mucho a un colectivo institucional de formación.
- La existencia de diversas instancias de intercambio académico formal seminarios semanales y reuniones ad hoc para discusión de temas, complementan la posibilidad de intercambio libre y espontáneo del que todos hablan como un valor, morigerando en parte el efecto de la distancia respecto de los centros científicos.

¹⁸ “sapismo”, en la jerga, comportamiento del sapo grande que quiere ser único en la laguna

- b) Vinculadas a una representación del “E” y un conjunto de valores defendidos con énfasis
- Existen un conjunto de valores compartidos respecto de la ciencia, el científico, el valor del conocimiento y la importancia de responder a las problemáticas sociales de la región¹⁹. Es parte de estos valores (sostenidos en las entrevistas individuales por los investigadores de mayor desarrollo pero también observado en la vida cotidiana) la desmitificación de la ciencia y el científico y el rechazo a cualquier tipo de “*acartonamiento*” (desde el de la vestimenta a los de las comunicaciones científicas) Porque “(El “E”) es lo absolutamente contrario a cualquier grupo que se considere algo más que gente común haciendo ciencia (Investigador de mayor desarrollo). “*Vengo de Córdoba y mis compañeros que se quedaron allá viven con stress. Aquí el clima es informal, tranquilo, podés vivir, sos una persona. Aquí nadie te pregunta que hacés y eso hace que uno trabaje más .Lo que importa es que cada uno haga su trabajo en libertad*” (Una becaria doctoral)
 - También parece haber un acuerdo llevado a la práctica respecto de las condiciones de un espacio social favorecedor del trabajo científico: es uno en el que prima la igualdad, las responsabilidades compartidas, la responsabilidad solidaria frente a los gastos²⁰, la falta de control y la renuncia al poder en pos de un sistema de cogestión de la vida cotidiana.
 - La horizontalidad en las decisiones y la autogestión son defendidas en general como la mejor forma de gobierno dentro del espacio interno²¹. La Asamblea anual de evaluación del año y planificación del siguiente en la que se nombran las comisiones que se van a ocupar de las diferentes tareas que hacen al cuidado del edificio, su mantenimiento, el cuidado de los equipamientos, las compras etc., es considerada la mejor opción. Muchos dicen que a veces no resulta práctica pero no obstante son taxativos a la hora de opinar negativamente sobre un sistema de representantes. “La Asamblea” funciona al modo cooperativo, una persona-un voto sin nadie que desempate. En ella se toman desde las decisiones respecto a la distribución de rutinas

¹⁹ ER con algunos de sus discípulos sostiene una línea de investigación sobre malezas comestibles que recupera el saber de las poblaciones originarias y ha recibido premios del Municipio. Varios de los investigadores se preocupan de temas de urgencia regional

²⁰ El monto de los premios fue donado varias veces por los investigadores para ampliar las instalaciones. Los aparatos complejos-los del laboratorio de genética por ejemplo- son comprados con el subsidio de alguien pero son de uso colectivo. También los pocos vehículos disponibles.

²¹ Los más jóvenes relatan su incredulidad frente a la veracidad de la asamblea y la sorpresa que significó en las primeras asambleas advertir que efectivamente su opinión y su voto valían igual que el de los investigadores formados.

para el cuidado de edificio e instalaciones hasta las decisiones claves en la vida institucional (por ejemplo permanecer en UNCO o incorporarse a una nueva estructura de CONICET, asunto que dividió fuertemente las opiniones pero fue resuelta según la decisión de la mayoría).

- En forma consistente a lo anterior hay un rechazo explícito a designar director de “E” y una renuncia por principios a usar la autoridad para imponer decisiones (y esto aparentemente también en los directores de beca, tesis e investigación)²² y un cuidado extremo de la igualdad en la toma de todas las decisiones. Es en las reuniones de la asamblea donde se dividen las tareas de cuidado y mantenimiento de modo igualitario y sin hacer diferencias por jerarquías en la posición del investigador, (incluso la regulación de uso de aparatos y equipamiento de alto costo)²³

c) Vinculadas al ambiente emocional y el sostén del deseo de pertenecer

- Cuidado de un tipo de interacción libre, informal, lúdica.
- Renuncia al control *“El control de la calidad lo hace el CONICET, aquí estamos para generar un ambiente tranquilo en el que cada uno pueda trabajar lo mejor que puede sin interferencias burocráticas”*
- El uso de formas indirectas de comunicación (carteles, avisos escritos, mensajes por correo) en todo lo que hace a llamarse la atención, recordar, “reprochar” olvidos o falta de cumplimiento de tareas²⁴.
- El uso del humor como vehiculizador de la tensión, desmitificación de la ciencia y el científico
- El sostén de actividades de camaradería

4.2. Algunos impactos de la descripción anterior

La descripción anterior seguramente alerta sobre lo que puede aparecer como una fuerte idealización y, por consiguiente, la negación de una parte de la realidad.

²² “E” es el único de los 13 Grupos del CRUB que no tiene designado director por una posición aprobada en asamblea y sostenida desde la jubilación de ER en el 99. En los documentos y en las páginas web figuran en el lugar de contactos, los dos primeros apellidos de la lista alfabética de investigadores.

²³ Es interesante notar que en los cuestionarios de validación son varias las preguntas que aluden a quién cita a reuniones o quién distribuye tareas y en la mayor parte de los casos se señala que esto “nunca” lo hace el director de tesis, o de beca o de proyecto”. Se marca en cambio que siempre, la reunión o la propuesta puede surgir de cualquiera.

²⁴ A pesar que la manifestación en las entrevistas los jóvenes dicen *“decirse todo”* no fue éste el resultado de la observación y del análisis de los materiales. Hubo en los entrevistados una cautela extrema en la reserva sobre nombres e identidades cuando aludían a tensiones o conflictos -parece haber una ética férrea al respecto- pero además las carteleras y los mensajes escritos son recurrentes en mostrar un estilo humorístico que permite desviar y controlar la hostilidad

Nuestra primera presentación de este material ocasionó en algunos colegas²⁵ un fuerte rechazo frente a lo que parecía una parcelación de la información, el encubrimiento de los juegos de poder y una credulidad inadmisibles de parte del equipo de investigación (nosotros).

Es bueno comentar por ejemplo que en uno de los casos estudiados nos encontrábamos con un investigador que había convertido su vida en una práctica monástica. Había renunciado a crear familia, a tener hijos, vivía prácticamente en el laboratorio, aún los fines de semana y hasta altas horas de la noche²⁶ y esto no aparecía al grupo del seminario internacional tan insólito como unos Ecólogos de la Patagonia que no habían renunciado ni a la vida, ni al placer, ni a sus familias, ni a las largas estadas en la naturaleza, ni a la pasión por el conocimiento. Sólo decían haber renunciado -y sólo en el recinto interno de su espacio de investigación- a usar el poder sobre los otros para poder concentrarse más intensamente en el poder sobre sus propios actos de producción (Mendel G. 1972 : 174-186)²⁷.

Sin duda que el material que proporciona el caso es disruptivo respecto de los discursos oficiales que legitiman los nuevos criterios y el modelo de gestión que intenta instalarse en nuestras Universidades.

La multiplicación de las fuentes de información y de los análisis además de un recurrir sistemático a diferentes lentes de autor fue el laborioso proceso que nos permitió ver lo que era difícil de ver y más difícil de creer: efectivamente el colectivo institucional con el que allí nos habíamos topado había encontrado un modo de garantizarse un nicho apto para la vida y la producción científica a pesar del sufrimiento institucional producido por una situación de múltiples carencias que casi podía tratarse como un estado de crisis crónica si esto no fuera inconsistente con el concepto mismo de crisis.

La cuestión fue entonces tratar de avanzar en la identificación del carácter de ese nicho ¿Estábamos frente a un modelo de gestión contra-institucional o estábamos frente a un movimiento de resistencia cultural que protegía un objeto-institución que se experimentaba amenazado? (Fernández L.M.,1994, Parte III)²⁸

²⁵ Nos referimos a algunos de los investigadores del programa “*Innovación y ciencia...*” que se reúnen en México y escuchan una presentación detallada y extensa del caso, pero también nos referimos a nosotros mismos durante toda la primera de las estadas en terreno. Casi 40 horas de tres investigadores formados en las que el desconcierto frente a lo que veíamos y oíamos fue uno de los fenómenos de implicación más difíciles de tramitar. No era menor en esa tramitación el obstáculo de encontrarse con algo parecido a lo soñado y considerado imposible.

²⁶ Sin decirlo más que en los sobre entendidos todos descontábamos que esto se acompañaba también de algún tipo de voto de castidad o abstinencia sexual

²⁷ Estamos usando la diferenciación que hace el autor entre el poder de influencia sobre los otros y el poder sobre el propio acto de producción y sus consecuencias.

²⁸ Se ha desarrollado en varias publicaciones la hipótesis de una relación entre condiciones críticas-amenaza al objeto-institución- configuraciones defensivas de los espacios institucionales. El objeto-institución es un objeto

4.3. Las condiciones que han permitido el desarrollo del “E”.

(Un avance en la mirada de los investigadores)

Los investigadores del caso dicen estar fatigados y que es fatigante tener que trabajar en espacios insuficientes, con recursos escasos, con vehículos que pueden comprar pero que no pueden mantener, teniendo que hacer compras, limpiar, ordenar, sin apoyo administrativo, con gestores que no entienden acabadamente sus tareas y su modo de funcionar²⁹ y sin saber si van a poder recibir a más becarios para poder progresar en sus carreras. Pero dicen que todo eso se aguanta porque tienen libertad, porque el grupo es cordial, porque se cuida el buen trato, porque no tienen director ni aspirantes a dirigir, porque el aguantar esa incomodidad es el costo de estar en un lugar donde investigar lo que deciden y les apasiona y donde encontrar la ayuda de “*la consulta al toque*” o de la cooperación inmediata “*sin ponerte de acuerdo, no hay que planificarlo, cuando ves que el otro necesita, vas y ayudas*”³⁰.

Piensan por supuesto, cuanto mejor estarían si tuvieran más espacios, más recursos, más reconocimiento pero no dejan de decir cuanto peor sería estar en otros centros o laboratorios donde el control es férreo, los temas los elige el director y los jóvenes deben someterse a jerarquías impiadosas. “*...No es una relación jefe-empleado... uno tiene más posibilidades de decir no o sí que un empleado. Si bien es una escala de poder no es como la del empleado-jefe donde el empleado tiene que decir sí, sí, sí o irse. ...Creo que eso genera también que vos te puedas plantar ante un Director (...) En mi experiencia...lo veo bien.... que dan mucha libertad en E. Me parece un buen ambiente de trabajo*” (un becario con menos de un año de ingreso)

Hay una forma de entender y ejercer el poder colectivo como “rizomático”, como garante de creatividad y de poder sobre los propios actos y se lo protege haciendo un rechazo explícito - y sostenido colectivamente en el tiempo- a la ocupación de la autoridad formal. Como si el acto de ocupar esa autoridad formal (el Director) estuviera ligado imaginaria y objetivamente, a traicionar y por ende desproteger los valores que sostienen el ambiente de trabajo.

Casi 50 hs de estada con ellos nos han permitido apreciar su rigor científico y su alta racionalidad y la veracidad de la descripción acerca de su vida cotidiana. No están negando el sufrimiento. Están diciendo -casi como los pilotos de caza de la investigación de Dejours

de vínculo que representa a la institución y que opera en la trama de relaciones como motivo de lazo social y base de identidad

²⁹ Hubo que cambiar las cerraduras del edificio del “E” y los administradores no aceptaron pagar las copias de las llaves para los 50 investigadores. Aún sabiendo que el “E” no tiene secretaría ni recepcionista y que los investigadores entran y salen de día y de noche según las necesidades de sus proyectos. ¿O es que no lo saben?

³⁰ Ambos ,comportamientos verificados por nosotros en largas estadas tanto en el laboratorio de genética como acompañando a investigadores en su trabajo de campo

(Dejours, C. 1992:29 a 54 y 183 a 185)³¹- que este sufrir vale la pena porque lo que reciben es muy valioso para ellos. Y aunque rechazan con decisión un poder y una autoridad por el puesto, tienen un gran respeto y alegría por saber que están en un grupo en el que hay mucha autoridad basada en el conocimiento y donde rige una norma abierta que permite acceder a él cuando se lo necesita.

“¿A quién consultas cuando tenés un problema científico?” era una de las preguntas del cuestionario: “y al que más sabe de eso” dijeron lo mayores. “A veces a mi director o a (otro investigador formado) pero en general al que más sabe” dijeron los becarios. “Y el que más sabe es el que más sabe de algo...no tiene que ver con edad o con jerarquía” reiteraron en forma consistente la mayoría con el tono de estar repitiendo una obviedad ante la insistencia de una pregunta un tanto tonta de alguien de otra disciplina que no parece comprender.

El caso nos muestra una manera de gestión que tiene poco que ver con el control y la cuantificación y parece concentrada en sostener dos apoyaturas (Kaës, R. 43-46): el grupo como trama social de mutuo apuntalamiento para la circulación abierta del conocimiento y la capacidad instituyente del “E” como espacio institucional.

Dicho de otro modo, frente a la necesidad de vivir en un ambiente socio-institucional hostil por la incertidumbre respecto de los recursos, el colectivo genera una cultura de resistencia que parece articulada en torno a tres cuestiones: la reducción de la amenaza que supondría para la confiabilidad del ambiente interno la concentración de poder-influencia y la aparición del control, “eso acabaría con nosotros”; el aumento de los indicadores que muestran que ese ambiente está vivo en las características de una “trama amplia de interacciones posibles”³² y por consiguiente lo garantizan: la libertad de tema, de diálogo, de consulta, de elección de compañeros para estudiar, escribir, discutir y el cuidado de la calidad del conocimiento y la formación que el grupo produce.

En términos de lo trabajado por J. Bleger es posible decir que estamos frente a un colectivo que “tiene claridad sobre sus problemas y trabaja para solucionarlos. No importa que no se solucionen todos porque muchas veces no está en nuestras manos solucionar. Lo que importa es estar en movimiento, no dejar de buscar...” (Bleger, J. 1962:34 a 36)

³¹ Los pilotos de caza son en la segunda guerra mundial un cuerpo de elite. Su sufrimiento y desgaste tanto en el entrenamiento como en el vuelo de los aparatos-desde la extrema incomodidad física hasta el riesgo continuo de muerte- no son óbice para que quieran estar, permanecer y experimenten orgullo. Si bien no es este el caso de los científicos, se le parece porque la defensa psíquica no se basa en la negación del riesgo y el sufrimiento sino en el sentido, significación y valor de lo que se hace.

³² Uno de los materiales de objetivación analítica que más complacieron a todos en general fueron una serie de diagramas que mostraban esta trama libre y abierta de interacción en relación a “grupos transitorios” que se reúnen para publicar, o para estudiar o para tareas que los conectan más allá de sus investigaciones individuales

5. Una consideración especial: La importancia del grupo intergeneracional y el respeto por el conocimiento

Los datos de todas las investigaciones mencionadas así como el estudio en profundidad del caso “E” parecen arrojar suficiente evidencia para sostener una asociación significativa entre la producción de ciencia y la existencia de un grupo conformado por sujetos de diferentes generaciones. Esta forma de organización permite la ayuda mutua pero además genera la situación que puede considerarse universitaria en el núcleo simbólico de la institución universidad: ser un espacio donde se trabaja en la creación de un conocimiento altamente sofisticado y donde se garantiza la trasmisión de saber a individuos más jóvenes capaces de cuidarlo, desarrollarlo y a su vez transmitirlo.

A pesar de vicisitudes que quebraron la continuidad de las formas organizacionales y de la crónica falta de recursos, los universitarios parecen buscar reductos reservados a los que cuidan y protegen para garantizar en ellos espacios de libertad, “*buen clima*”, tranquilidad, bajo control y alta confianza para estudiar, explorar, crear según su propia decisión.

Para proteger estos espacios parecen capaces de renunciar al ejercicio del poder y controlar sus pulsiones ligadas a la rivalidad, estrechando al mismo tiempo la apertura de sus fronteras de modo de mantener a ultranza la forma de vida que consideran ligada con su capacidad de producción científica.

Este fenómeno fue reiteradamente observado en las cátedras universitarias de la investigación 1986-1990, es hallado nuevamente por Marcela Ickowicz en su investigación doctoral³³ y se ha visto en extensión y profundidad en el caso “E”.

Si esto ampliara su validación³⁴ estaríamos en presencia de una forma de resistencia cultural frente a los criterios que introducen lógicas mercantiles e individualistas en la producción de ciencia y que insisten en la supuesta ventaja de una investigación fuera del ámbito de las Universidades.

Bibliografía

Baremlitt G (1992). *Compendio de ANÁLISE INSTITUCIONAL e outras correntes*. Ed. Rosa dos. Brasil.

³³ Los datos de Ickowicz están mostrando para los grupos de cátedra que cuando esta forma organizacional no permite ya los espacios de libertad y creatividad señalados, buscan y crean otras formas de agrupación: programas, centros, grupos de estudio etc. en los que dichos rasgos pueden desplegarse con mayor comodidad.

³⁴ A. Mastache inicia, en vinculación con esta línea, un estudio extensivo de “constelaciones académicas”. Las autoras de esta ponencia se han incorporado a un proyecto de UNTREF dirigido por N. Fernández Lamarra que va a estudiar comparativamente innovaciones universitarias derivadas de las culturas institucionales e innovaciones en respuesta a recomendaciones de las evaluaciones externas y las propuesta de subsidios orientados.

- Bleger J.** (1962) *Psicoanálisis del encuadre psicoanalítico* En Kaés y otros “Crisis ruptura y superación”. Colección texto y contexto. Ed. Cinco. (1979).
- Clark B** (1983) El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica. Nueva Imagen. México
- Dejours C** (1992) *Trabajo y desgaste mental. Una contribución a la psicopatología del trabajo*-Edit Humanitas. Buenos Aires
- (2006) *La banalización de la injusticia social*. Edit Topia
- Etzioni, A.** *Organizaciones modernas*, México, Uthea, 1965.
- Fernandez L.M.Lucero, Kalik** (2007) *Aportes a la definición de líneas de análisis en una mirada institucional transversal* en Riquelme G(coord) Las Universidades Frente A Las Demandas Sociales Y Productivas El rol promotor y la capacidad de intervención .Las respuestas de reorientación y cambio curricular.- Documento en CD del Volumen II Miño y Dávila Buenos Aires
- Fernández L.M.**(2009)*Grupos Académicos En La Investigación De Riquelme ,Caferatta .Aportes De La Perspectiva Institucional*. Capítulo en el Volumen III de Riquelme G(coord) OB.Cit. Miño y Dávila Buenos Aires
- , **Ickowicz,M** (2008). “Transmisión intergeneracional y desarrollo de escuelas académicas. El espacio de las cátedras en la Universidad Argentina” Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, España. Diciembre Publicado en Libro del Congreso CIOE 2008
- (1994) *Instituciones educativas: Dinámicas institucionales en condiciones críticas* Paidós Buenos Aires
- Hernández, I. y otros**(1993).: “*La identidad enmascarada. Los mapuches de Los Toldos*”. Buenos Aires. Ed. EUDEBA. Buenos Aires
- Ickowicz,M.** *Los trayectos de la formación para la enseñanza: el caso de los profesores universitarios sin formación docente de grado*. Revista Educere et Educare Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE. ISSN 1981-4712 (versão eletrônica) – ISSN 1809-5208 (versão impressa)
- Kaes, R.; Missenard y otros**(1985).: “*Crisis, ruptura y superación*”. Buenos Aires. Ed. Cinco.
- (1991). “*Apuntalamiento y estructuración del psiquismo*”. En: “*Psicoanálisis de las Configuraciones Familiares*”. Revista de Psicología y Psicoterapia de Grupo. Buenos Aires.
- Lapassade G.**(1970) *El analizador y el analista*. Gedisa Barcelona
- Mendel, G.:** 1970 *La descolonización del niño* Ariel Buenos Aires
- 1972 *Sociopsicoanálisis institucional*, I y II, Amorrortu, Buenos Aires
- 1994.)*La sociedad no es una familia*, Paidós, Buenos Aires
- Schlemenson,Aldo** (1987) *Análisis organizacional y empresa unipersonal. Cambio y crisis en contextos turbulentos*. Paidós Buenos Aires.
- (2002), *La estrategia del talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciones y tiempos de crisis*. Paidós Buenos Aires.
- Ulloa ,F.** (1986) *Novela Clínica Psicoanalítica historial de una práctica*. Paidós Buenos Aires.
- Valdemarin ,P** (2005) “Memorias colectivas y trabajo de transmisión intergeneracional”. Revista “Espacios: nueva serie N°4. Historia, Política y Educación”. Año IV-Diciembre. ISSN 1669-8517. Págs.189 a 209.
- Valdemarin ,P-**(2006) “Elementos para pensar relaciones entre los esquemas cognitivos del investigador y la producción de conocimiento científico en ciencias sociales”. En “Lo social: inquieto

(e inquietante) objeto. Aportes para pensar e intervenir”. ISBN: 978-96571-25-9 Editorial Miño y Dávila. Pág. 117 a 146.