

Reseña

Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts, de Burton R. Clark

Por Francisco Lupiáñez



CLARK, Burton R. (2004). *Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts*. Londres: Society for Research into Higher Education; Maidenhead: Open University Press.
ISBN: 0335215904

Resumen

Siguiendo el esquema inicial de las cinco vías transformadoras publicadas en 1998, el profesor Burton R. Clark analiza 14 nuevos casos, esta vez de los cinco continentes, para profundizar en las vías de transformación y en las dinámicas de cambio necesarias para facilitar a las instituciones universitarias la superación del reto que se plantean para dar respuesta a las demandas que la sociedad de la información requiere. A las cinco vías transformadoras, Clark añade el concepto de «*self-reliance*» («autoconfianza») de los agentes implicados en los procesos de cambio continuos para afrontar con éxito los retos que se plantean.

Palabras clave

universidad, emprendedora, estudios de caso, gestión del cambio, vías de transformación, sociedad de la información y el conocimiento

Desde 1994 hasta 1996 el profesor Burton R. Clark se dedicó a visitar cinco universidades europeas para desarrollar estudios de casos en profundidad sobre cada una de estas instituciones. Cada estudio de caso se abordó teniendo en cuenta tanto las características históricas como el entorno institucional de cada universidad, y se obtuvo como resultado una base empírica que permitió a Clark encontrar elementos comunes a las cinco instituciones. Como resultado de este estudio se publicó en 1998 el libro *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*, donde se desarrollaba el concepto de

«universidad emprendedora» y sus «camino organizativos para la transformación». Tal como señala Clark en este libro, la universidad lleva el último cuarto de siglo en la agenda de prioridades de la mayoría de los gobiernos occidentales. Esta preocupación es aún más evidente en los responsables de las instituciones de educación superior, que se enfrentan al reto de transformar sus instituciones para responder a las nuevas demandas y características de la sociedad actual. En este sentido, las cinco instituciones estudiadas por Clark nos muestran cinco ejemplos concretos de adaptación y cambio institucional, y todas ellas

han sabido convertir los retos en oportunidades para desarrollar un papel estratégico y crear una cultura organizativa emprendedora. Estas universidades son:

- La Universidad de Twente, en los Países Bajos, universidad politécnica que ha adaptado la investigación en beneficio de la sociedad.
- La Universidad de Warwick, en el Reino Unido, que ha desarrollado un papel regional muy importante y es, en la actualidad, puntera en investigación.
- La Universidad de Strathclyde, en Escocia, que ha experimentado un cambio en su estructura, pasando de universidad politécnica a generalista, que la ha llevado a ser una de las universidades de referencia.
- La Universidad de Chalmers, en Suecia, universidad politécnica especializada e innovadora, que se convirtió, en 1994, en una fundación independiente y adoptó un estatus especial en el sistema de educación superior sueco.
- La Universidad de Joensuu, en Finlandia, que a finales de los años ochenta, a pesar de su origen rural, se convirtió en un referente de cambio organizativo al adoptar un desarrollo sostenible en el sistema finlandés de educación superior.

Los aspectos comunes de estas cinco instituciones permitieron a Clark desarrollar cinco elementos para alcanzar «la *respuesta emprendedora*» y guiar, mediante acciones innovadoras, la transformación de las universidades:

1. Una *base diversificada de financiación*, que consiga una cartera de financiadores que compartan los costes crecientes de las entidades, así como sus beneficios.
2. Un *núcleo directivo reforzado*, que incremente la capacidad sistemática de autodirección basada en la centralización descentralizada.
3. Una *periferia de desarrollo mejorada*, que impulse la universidad hacia una estructura dual de unidades básicas en la que las unidades clásicas se complementen con los centros relacionados con el exterior.
4. Un *corazón académico estimulado*, que implique en el cambio emprendedor a centros, departamentos,

servicios, personas, etc.; en definitiva, al conjunto de la organización.

5. Una *cultura emprendedora integrada*, donde sea posible que una idea institucional, que se relaciona con otras ideas en las estructuras y procesos, se convierta, a través del tiempo, en una creencia institucional y donde sea posible favorecer la voluntad de cambio adquiriendo nuevas culturas que abarquen a toda la institución para ofrecer una identidad unificadora.

En 2004 Clark publicó *Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts*, donde se abordan 14 nuevos casos, esta vez de los cinco continentes, para profundizar en las vías de transformación y en las dinámicas de cambio necesarias para facilitar a las instituciones universitarias la superación del reto que se plantean para dar respuesta a las demandas que la sociedad de la información requiere.

Estos nuevos casos de estudio están formados por las cinco universidades europeas del estudio publicado en 1998, tres universidades innovadoras situadas en África (Universidad de Makerere, Uganda), América Latina (Pontificia Universidad Católica de Chile) y Australia (Monash University). De nuevo, tres contextos históricos y sociales diferentes, pero con algunos puntos en común. Por último, Clark estudia seis ejemplos de universidades norteamericanas muy competitivas y de gran prestigio: Universidad de Stanford, Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), Universidad de Michigan, Universidad de California en Los Ángeles (UCLA), Universidad Estatal de Carolina del Norte e Instituto de Tecnología de Georgia.

El método de estudio de casos seleccionado por Clark para abordar de nuevo el estudio de las instituciones universitarias le permite, en sus propias palabras, por un lado, superar la vieja dicotomía entre investigación básica e investigación aplicada, y por otro, abordar el estudio del cambio en instituciones muy complejas, como son las universidades, ya que pone a su alcance una información muy rica de fuentes muy diversas. Todo ello le facilita la comprensión y explicitación de los conceptos clave que posteriormente le permiten generar y enriquecer un marco teórico que puede utilizar para abordar con un mismo esquema todos los casos estudiados.

En este libro Clark analiza con el esquema inicial de las cinco vías transformadoras las instituciones anteriormente señaladas, para enriquecer de esta manera el marco conceptual a partir de la realidad que ha observado en cada caso:

1. Agrupa la *base diversificada de financiación* en tres grandes fuentes, siempre teniendo en cuenta que el «espíritu emprendedor» no significa en ningún caso comercialización:

- Fuentes gubernamentales complementarias y adicionales a las ya existentes, que pueden venir asociadas a nuevos proyectos o líneas de actividad.
- Fuentes privadas de financiación asociadas a fundaciones sin ánimo de lucro, colegios profesionales, etc., lo que además de financiación supone un contacto más estrecho con los diferentes agentes de la sociedad.
- Fuentes generadas por la propia universidad, a través de los ex alumnos, generación de patentes, etc.

2. Un *núcleo directivo reforzado*, con capacidad para compartir las responsabilidades de gobierno haciendo participar a los diferentes grupos de interés de cada institución impulsando la descentralización centralizada.

3. Una *periferia de desarrollo mejorada* con la creación de nuevas unidades de apoyo, ante las nuevas necesidades de los agentes internos y externos, de carácter transversal, con unos perfiles profesionales y unas estructuras novedosas que convivan y sirvan como catalizadores del

cambio de aquellas unidades de carácter burocrático, estático y sin vocación de servicio.

4. Un *corazón académico estimulado*, basado en el reconocimiento de la necesidad de unos departamentos potentes que atraigan profesores, estudiantes y recursos que impulsen y prestigien a la institución. Junto a este tipo de departamentos pueden convivir otros con menos facilidad para su conversión en «emprendedores», por lo que habrá de prestarse atención a la distribución de los beneficios generados como incentivo de cambio institucional.

5. Una *cultura emprendedora integrada*, entendida como el conjunto de ideas, creencias y valores de la institución que le dan identidad propia y permiten diferenciarla para poder estar en un mundo cada vez más competitivo.

Tras el repaso de las cinco vías, Clark explicita la necesidad no tan sólo de una «transformación» (*transformation*), sino también de mantener esa transformación en el tiempo, es decir, de constituir una cultura del cambio y de la innovación dentro de la institución que, por un lado, permita la sostenibilidad (*sustainability*) de las acciones y, por otro, facilite la flexibilidad de la institución para responder a las diferentes demandas que puede recibir. El concepto clave en todo este proceso es la «autoconfianza» («*self-reliance*»), el reconocimiento por parte de todos los agentes de la institución de las capacidades de ésta para afrontar cualquier reto con garantías de éxito, lo que permitirá colocar a la universidad entre las instituciones de referencia en la sociedad de la información y del conocimiento.

Para citar este documento, puedes utilizar la siguiente referencia:

LUPIÁÑEZ, Francisco (2005). Reseña del libro *Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts*, de Burton R. Clark [reseña en línea]. *Revista de la Universidad y Conocimiento (RUSC)*. Vol. 2, n.º 1. UOC. [Fecha de consulta: dd/mm/aa]
<<http://www.uoc.edu/rusc/dt/esp/lupianez0405.pdf>>



Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 3.0 España de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente y hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.es>.

Autor del libro



Burton R. Clark

Profesor Emérito de Enseñanza Superior y Sociología de la Universidad de California
clark@gseis.ucla.edu

Burton R. Clark es profesor emérito de Enseñanza Superior y Sociología de la Universidad de California, Los Ángeles. A lo largo de su carrera, ha ejercido de profesor en cinco de las universidades americanas más prestigiosas: Stanford, Harvard, Berkeley, Yale y UCLA. Ha publicado numerosos libros sobre la naturaleza de la organización universitaria y sus posibilidades reales de reforma, relacionando la investigación enfocada al conocimiento y la investigación para la práctica.

Autor de la reseña



Francisco Lupiáñez

Técnico de proyecto de la Cátedra UNESCO de *e-learning* (UOC)
flupianez@uoc.edu

Licenciado en Economía por la Universidad de Oviedo, posgraduado en Diseño de Materiales Educativos Multimedia para Entornos Virtuales de aprendizaje por la UOC, y diplomado en Estudios Avanzados por la misma Universidad. Ha terminado el programa de doctorado en Sociedad de la Información y el Conocimiento de la Universidad Pontificia de Salamanca-Madrid (UPSAM), y el programa de doctorado en Sociedad de la Información de la UOC. Fue coordinador de proyectos en el área del *e-learning* en el Servicio de Proceso de Imágenes y Tecnologías Multimedia (SPITM) del Vicerrectorado de Investigación de la Universidad de Oviedo y colaborador del Observatorio de Cultura Científica de esta universidad. Ha trabajado dando apoyo en todos los proyectos de la Cátedra UNESCO de *e-learning* de la UOC y ha sido consultor y autor del máster Internacional de *e-learning* de la UOC.