

IPN - ESCOM

CREANDO UNIVERSIDADES INNOVADORAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA LA TRANSFORMACIÓN

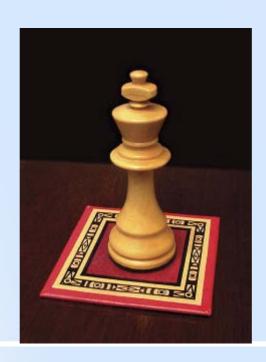
Silva González Jorge Benjamín Chávez Molanco Virginia 1CVB



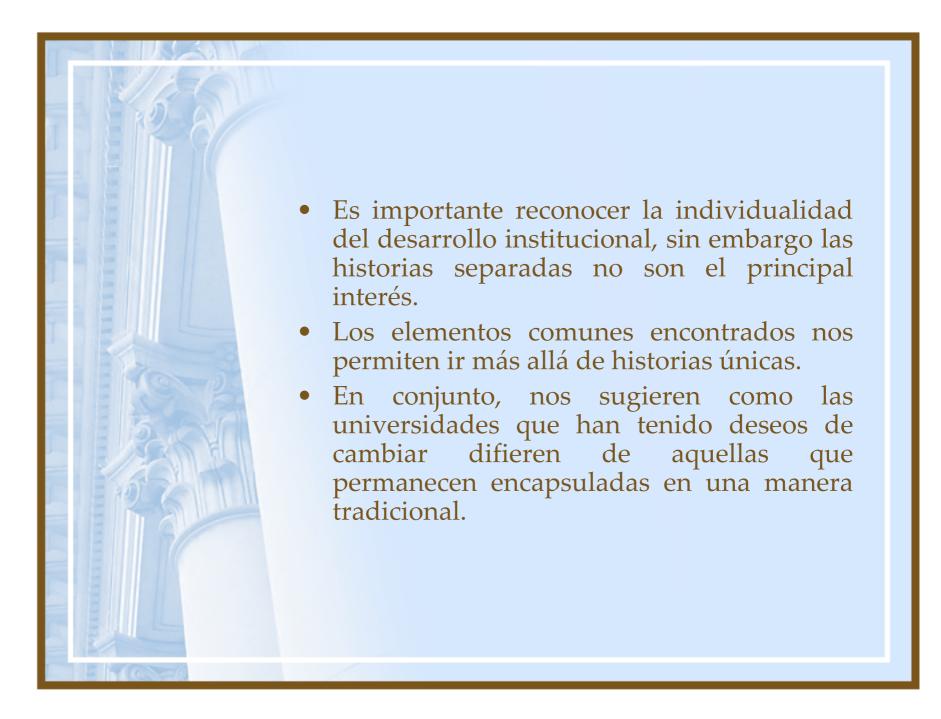
ÍNDICE
INTRODUCCIÓN
Primera parte
ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACIÓN
Capítulo 1
ESTRATEGIAS INNOVADORAS
EN LA TRANSFORMACIÓN UNIVERSITARIA
Segunda parte
ESTUD <mark>IO DE CASOS. UNIVERSIDADES EUROPEAS DE</mark>
INNOVACIÓN
Capítulo 2
EL CAMINO DE WARICK: TRANSFORMACIÓN
DE UNA UNIVERSIDAD INGLESA DE INVESTIGACIÓN

Capítulo 3
LA RESPUESTA TWENTE: LA CONSTRUCCIÓN DE UNA
UNIVERSIDAD INNOVADORA
HOLANDESA
Capítulo 4
EL FENÓMENO STRATCHCLYDE: ASERCIÓN ORGANIZACIONAL
DE APRENDIZAJE ÚTIL EN
ESCOCIA
Capítulo 5
EL IMPULSO CHALMESTARS: AUTONOMÍA INNOVADORA EN EL
SISTEMA UNIVERSITARIO
SUECO
Capítulo 6
LA REFORMA DE JOENSUU: GUIANDO EL CONTROL
DESCENTRALIZADO EN LAS UNIVERSIDADES
FINLANDESAS







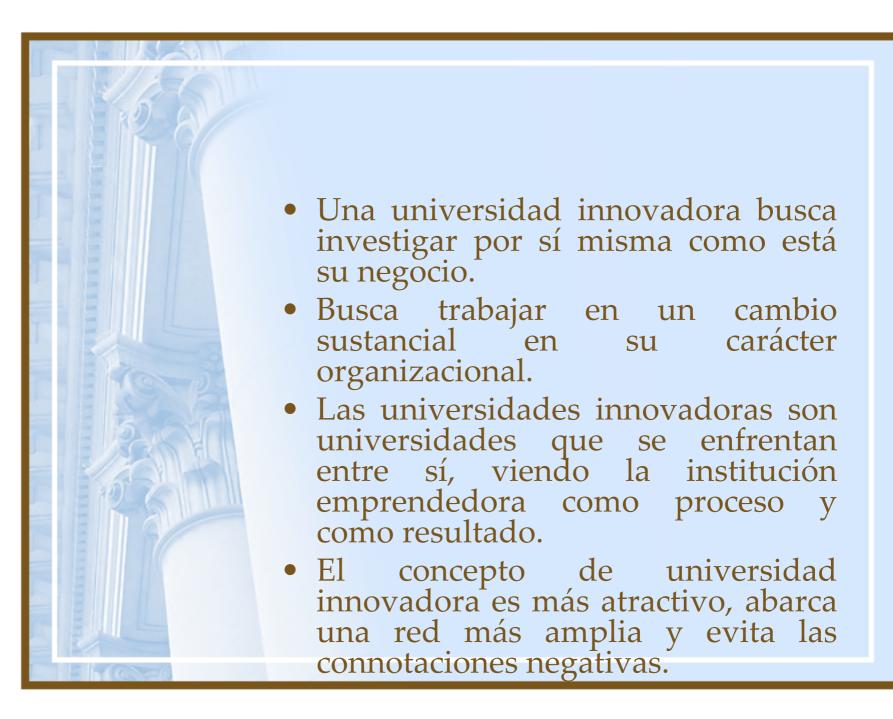


El concepto de universidad innovadora.

 Se toma "innovadora" como una característica de los sistemas sociales, de universidades completas y sus departamentos internos, centros de investigación, personal docente y facultades.

 Innovar es un esfuerzo voluntario en la construcción de la institución que requiere una actividad y energía muy especial.

• El tomar riesgos cuando se inician nuevas prácticas de las cuales se tiene duda de los resultados.

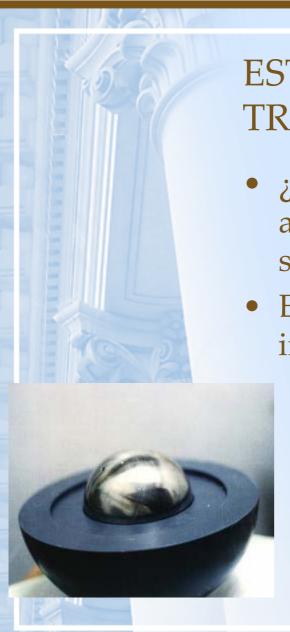






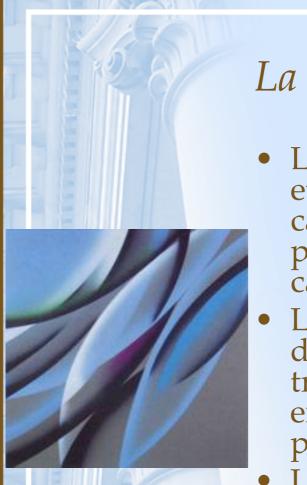
- Al actuar desde arriba, los sistemas nacionales y estatales de educación superior, son instrumentos directos del cambio significativo.
- Al actuar desde abajo los miembros individuales del personal están limitados en los que pueden hacer.
- Pero los grupos pueden diseñar nuevas estructuras, procesos y orientaciones por medio de las cuales una universidad se inclina hacia un cambio adaptable.





ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACIÓN

- ¿Cómo es que las universidades con actitud innovadora se transforman a sí mismas?
- Existen cinco elementos irreductibles que son:
 - Una dirección central reforzada.
 - Una periferia de desarrollo extendida.
 - La diversificación del financiamiento.
 - Un núcleo académico estimulado.
 - Una cultura innovadora integrada.

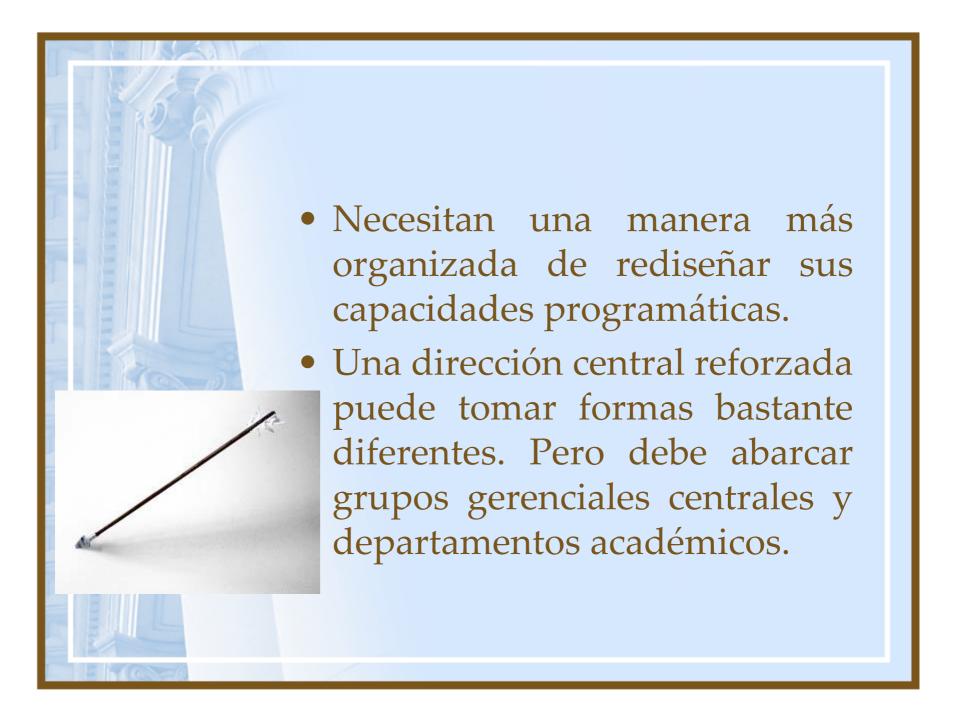


La dirección central reforzada

 Las universidades tradicionales europeas han mostrado una capacidad débil para conducirse, por lo que es necesario una mayor capacidad de gestión.

 Las universidades sin ambición se dejan arrastrar por el patrocinio tradicional, dependiendo de su excelente reputación y su influencia política.

 Las universidades ambiciosas deben volverse más dinámicas, flexibles y centradas en las reacciones de la demanda y cambios de entorno.



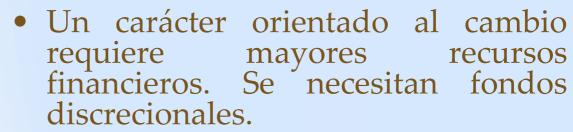
La periferia de desarrollo extendida

• Las universidades innovadoras presentan un crecimiento de unidades con mayor facilidad traspasando las fronteras universitarias para unirse a grupos y organizaciones externas.

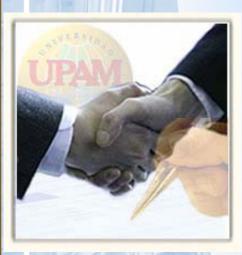
Son oficinas profesionales de mayor alcance que trabajan con la transferencia de conocimientos, el contacto industrial, el desarrollo de la propiedad intelectual, la educación continua, la obtención de fondo y asuntos de extralumnos.







- Al ampliar la base financiera, el apoyo institucional del gobierno, disminuye su participación en el presupuesto total asignado a la educación superior.
- Las universidades emprendedoras incrementan sus esfuerzos por conseguir dinero de unas segunda fuente importante, los consejos de investigación, compitiendo para obtener donativos y convenios.



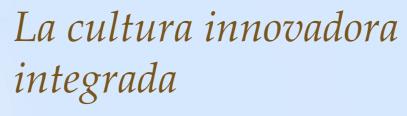




El núcleo académico altamente estimulado

- Una transformación significativa es crítica.
- En las unidades del núcleo académico es más probable que los cambios promovidos y las innovaciones fallen.
- Si las unidades básicas se oponen o ignoran las innovaciones, la vida de las instituciones proseguirá como antes.
- Para que los cambios se lleven a cabo, un departamento y el personal docente necesitan volverse una unidad innovadora alcanzando con mayor fuerza el exterior, con nuevos programas y relaciones, promoviendo la tercera fuente de ingresos.



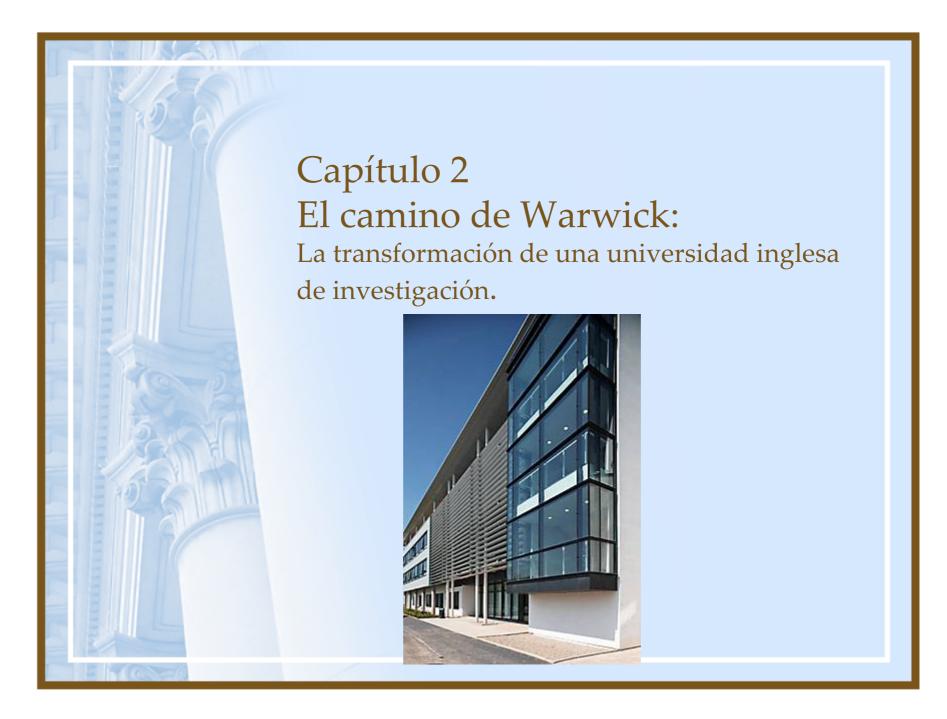


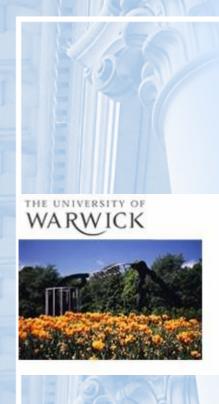
- Las universidades innovadoras desarrollan una cultura de trabajo que adopta el cambio, esta puede empezar como una idea institucional, convirtiéndose en un conjunto de creencias, `para formar la cultura universitaria.
- Conforme las ideas y las prácticas interactúan lo cultural se vuelve particularmente importante para cultivar la identidad institucional y una reputación distintiva.
- Los valores y creencias puede conducir el desarrollo de otros elementos, para los que se requiere perspectiva institucional.





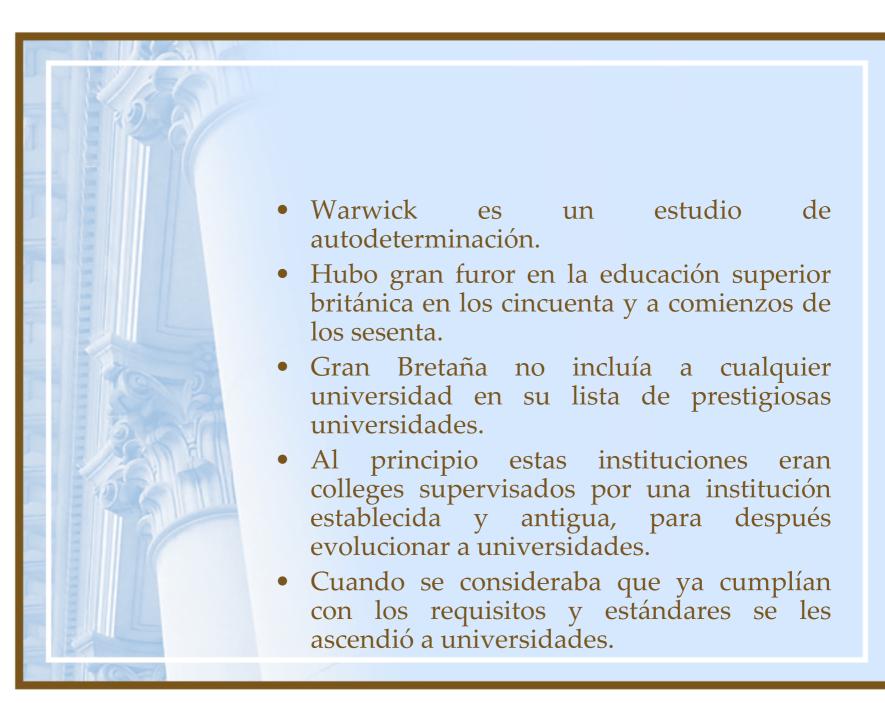


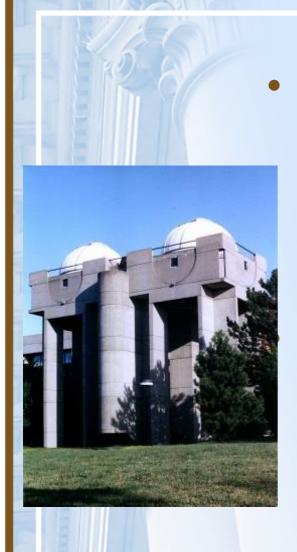






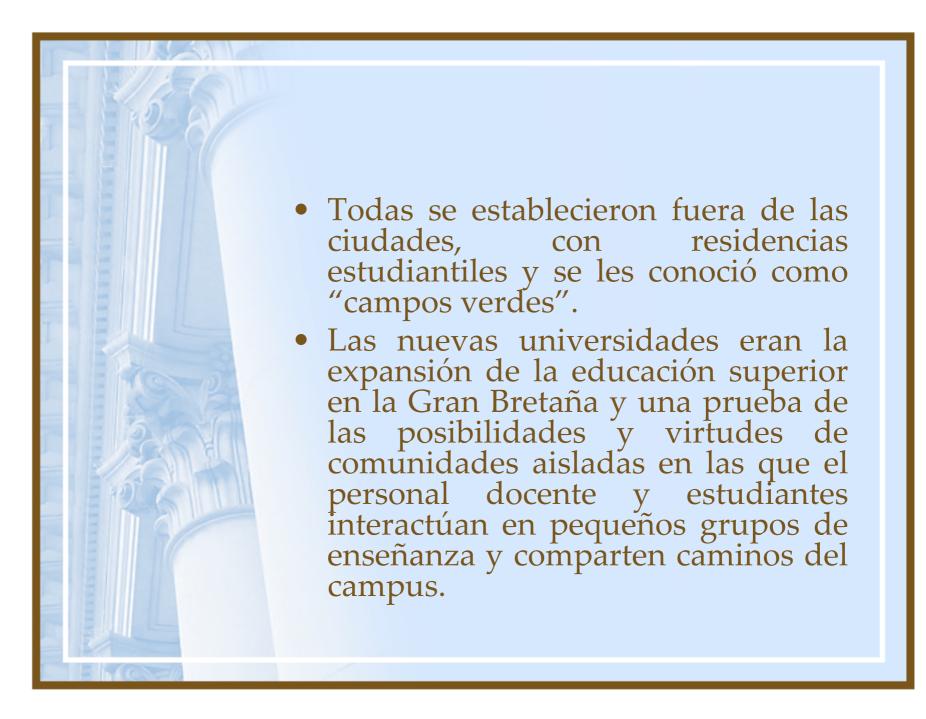
- La universidad de Warwick en el Reino Unido, a mediados de los noventa había adquirido una reputación como universidad modelo para Europa, esto lo logró en tan solo tres décadas.
- Los pasos decisivos se iniciaron a principios de los ochenta, las estrategias fueron planeadas e institucionalizadas.
- Desde el comienzo el camino para Warwick no fue fácil, habían algunas resistencias.
- A finales de los sesenta la universidad sufrió el descontento radical y la revuelta estudiantil deterioró su imagen pública con críticas de izquierda y derecha.





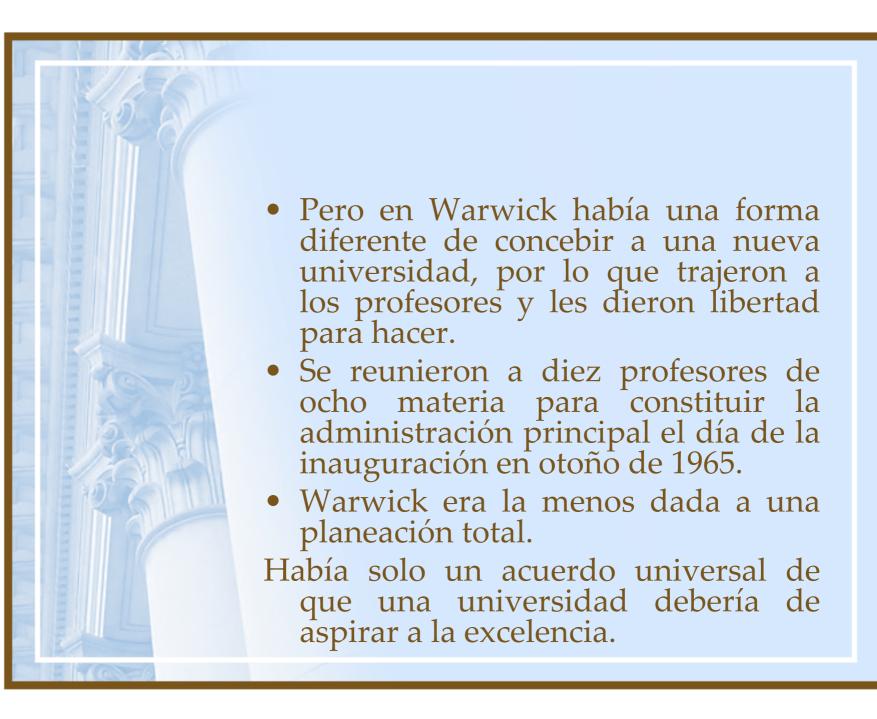
La idea de que a algunas universidades se les debería permitir desarrollarse desde el principio obtuvo apoyo. Al grupo de solicitantes se les conoció como el grupo de las siete hermanas: Susexx, York, Lancaster, Essex, East Anglia, Kent y Warwick.

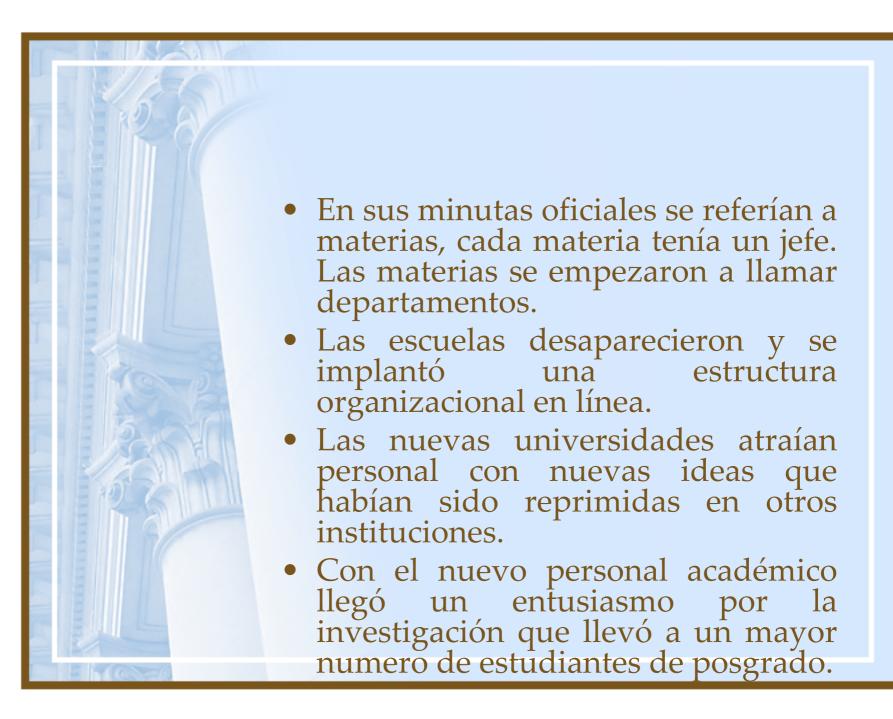
Las siete se convirtieron en un fenómeno único pues fueron desde Londres y Durham en 1980 en surgir completamente integradas, con la ceremonia de los primeros grados y posgrados, un currículum diseñado desde el principio y edificios en lugares vírgenes.





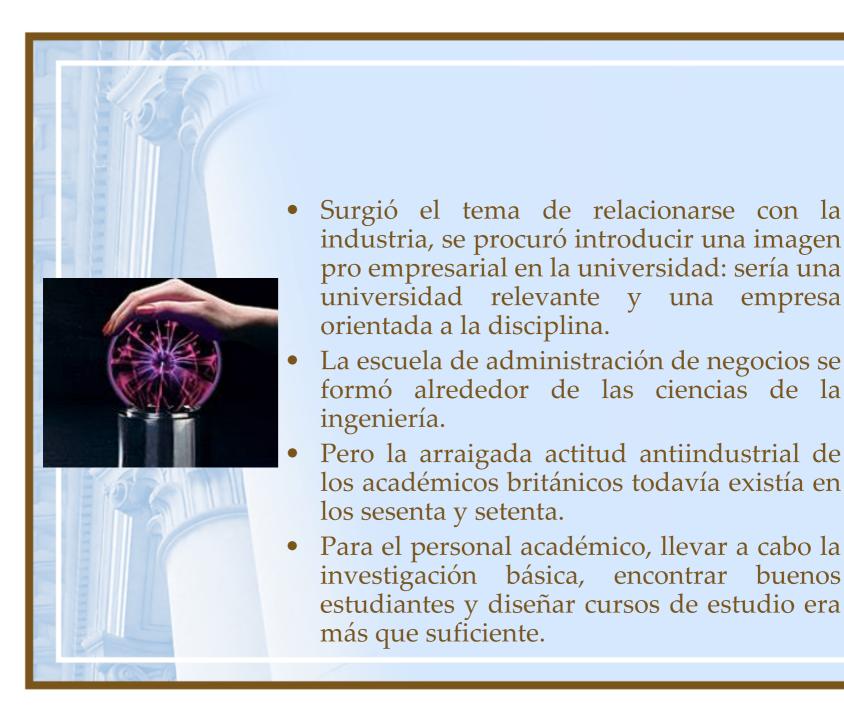
- Las expectativas se difundieron en el comité de donativos de la universidad (UGC), patrocinador operativo de las nuevas universidades asentando que las nuevas instituciones deberían dar vida a la educación general de los universitarios con materias disciplinarias organizadas por escuelas liberales internas que reemplazarían a los departamentos más limitados.
- En Susexx se deshicieron de todos los departamentos y pusieron escuelas en su lugar, reunieron un conjunto de distinguidos académicos y crearon equipos activos.

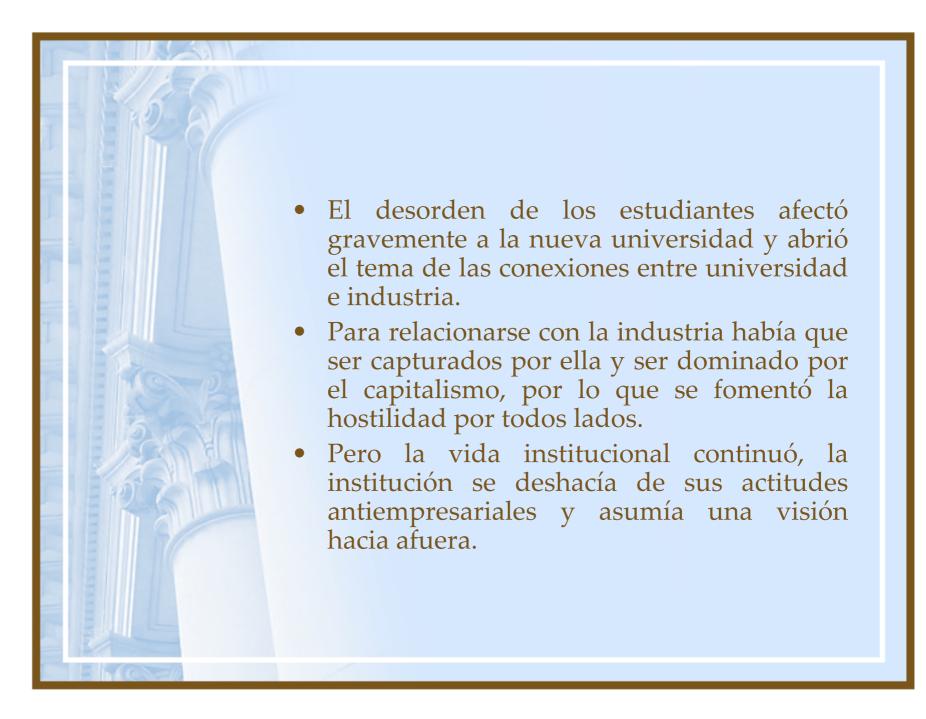






- La enseñanza y el aprendizaje serían orientados hacia la investigación.
- En su primera década Warwick sentó una base académica centrada en la disciplina que sería fuerte en la investigación.
- La universidad se convirtió en un lugar de departamentos orientados hacia la investigación, constituido por el personal académico que se hizo cargo de las diferentes áreas.



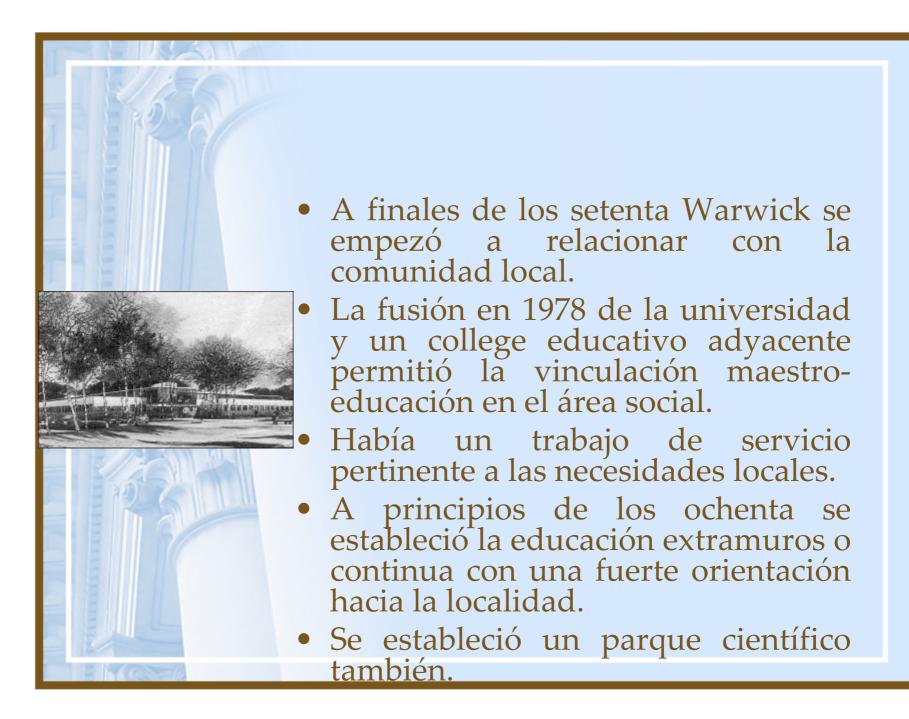




 Las instalaciones físicas fueron sustancialmente ampliadas con una segunda construcción.

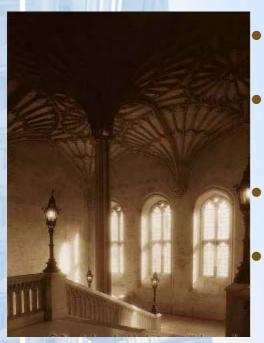
Los ingresos aumentaron, la matrícula aumentó y el personal académico.

La universidad se convirtió en una de tamaño medio, enfocada a la investigación, con departamentos , disciplinarios que ofrecían trabajo en ciencias físicas, ciencias de la vida, ciencias sociales, humanidades y artes. A las que se incluyeron programas de ingeniería y administración.



- En 1980 se proyectaba cierta calidad que resultaba atractiva a la vida estudiantil residencial.
- Lo que tenía la universidad como su principal activo era su personal académico relativamente joven, entusiasta, en un ambiente de departamentos orientados a la investigación, unido a las condiciones de los "campos verdes".
- El apoyo financiero era principalmente gubernamental, pero una creciente amistad con la industria y benefactores, daba beneficios ocasionales por medio de apoyos privados o autoridad local.

TRASFORMACIÓN DE LA UNIVERSIDAD



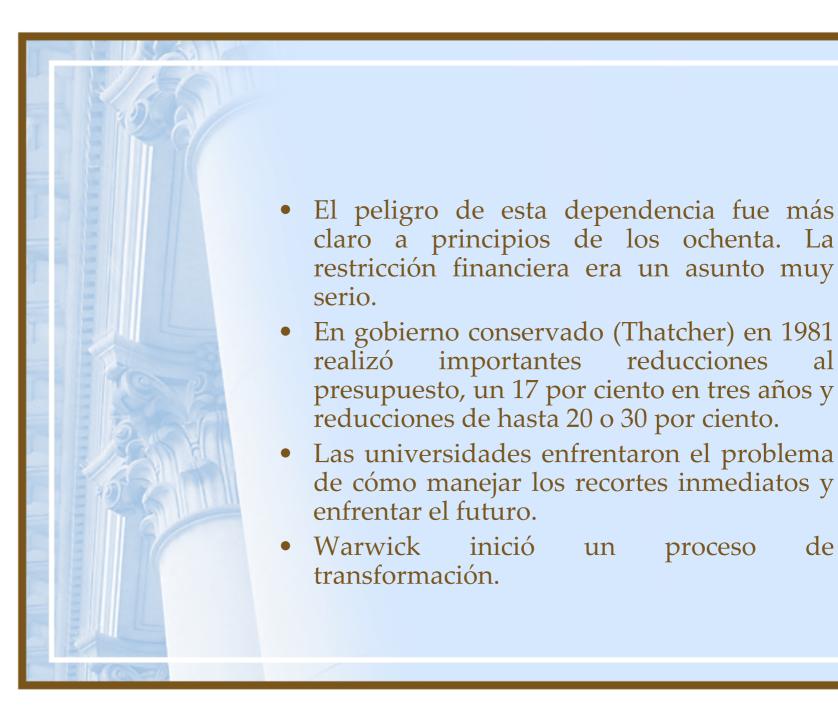
• El sistema británico empezó a existir y desarrollarse fuera del Estado.

 Oxford y Cambridge tenían patrocinio eclesiástico y hacia el s. XX pudieron obtener donaciones y cuotas.

Las universidades laicas del s. XIX fueron fundadas con esfuerzo privado y local.

Fue en el s. XX que el gobierno empezó a hacerse cargo de su financiamiento como principal patrocinador.

Financieramente, la nacionalización fue casi completa.





• Warwick cubriría el 10 por ciento de reducción por medio de "ahorra la mitad, haz la mitad de política"

• Durante los siguientes tres años se ahorró muy poco, pero la generación de ingresos fue 12 por ciento más alto que en 1980-1981.

 Debido a la presión de las finanzas esta concepción se convirtió en una idea institucional de mucho valor.

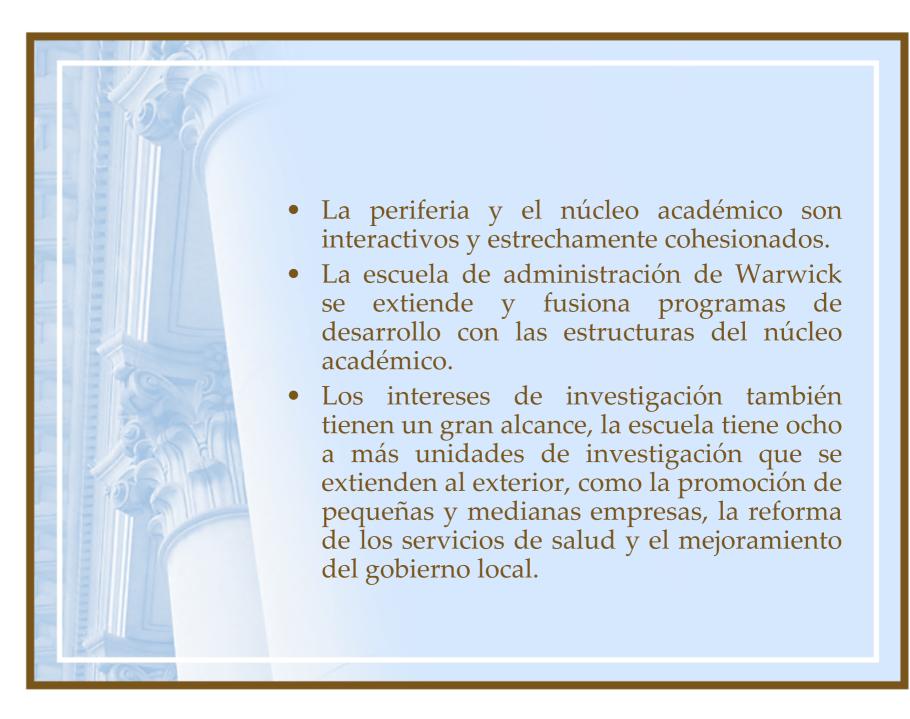
 Esto fue afinado con la decisión estratégica de no generar nuevos ingresos por medio de la solicitud de fondos sino a partir de ganarlo.



- Era necesario hallar caminos para generar fondos de otras fuentes, por lo que había que ganarlo.
- Las colegiaturas estaban prohibidas.
- Warwick estableció un esquema de ingresos a partir del cual, varias partes de la universidad obtuvieran sus propios ingresos y generaran un excedente anual para ser utilizado por toda la universidad.
- Esto se convirtió en una política de generar ingresos. A obtener un ingreso se la dio un fundamento organizacional.
- Se creó la Warwick Manufacturing Group como un grupo de I&D solo para miembros. La expansión fue fenomenal.



- Muchos estudiantes extranjeros se inscribieron en los programas del grupo en Warwick contribuyendo a sus ingresos con las colegiaturas.
 - Se estableció una relación entre la universidad y la industria. El grupo de manufactura tiene gran alcance al incorporar empresas como socios en su parte medular, puede ser visto como un cuerpo independiente entre la universidad y la industria externa vinculándolas.





• A la internacionalización se le da un significado muy concreto.

• En Warwick Science Park fue una empresa iniciada en 1984 que entiende lo emprendedor con su propio liderazgo y estilo de operación.

 Es un esfuerzo combinado de la universidad, la ciudad y el condado y funciona independientemente con su propio consejo.

• El parque ha crecido alrededor de empresas start-up a las que apoya con asesoría y espacio y con el poder de investigación.

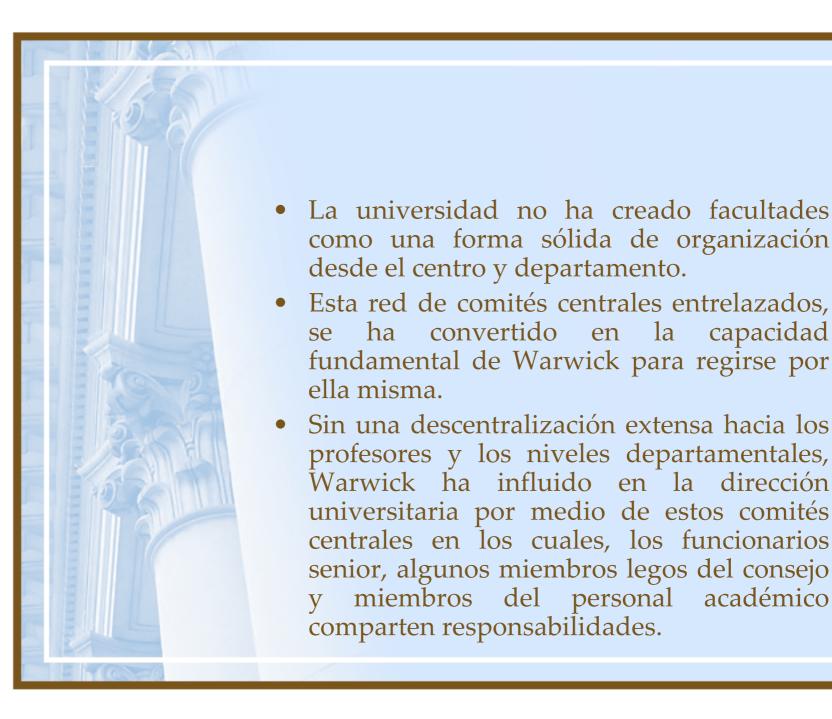




 El parque científico, el grupo manufacturero, la escuela de administración y otras unidades de la universidad, han dado a Warwick una compleja y bien desarrollada vinculación universidadindustria.

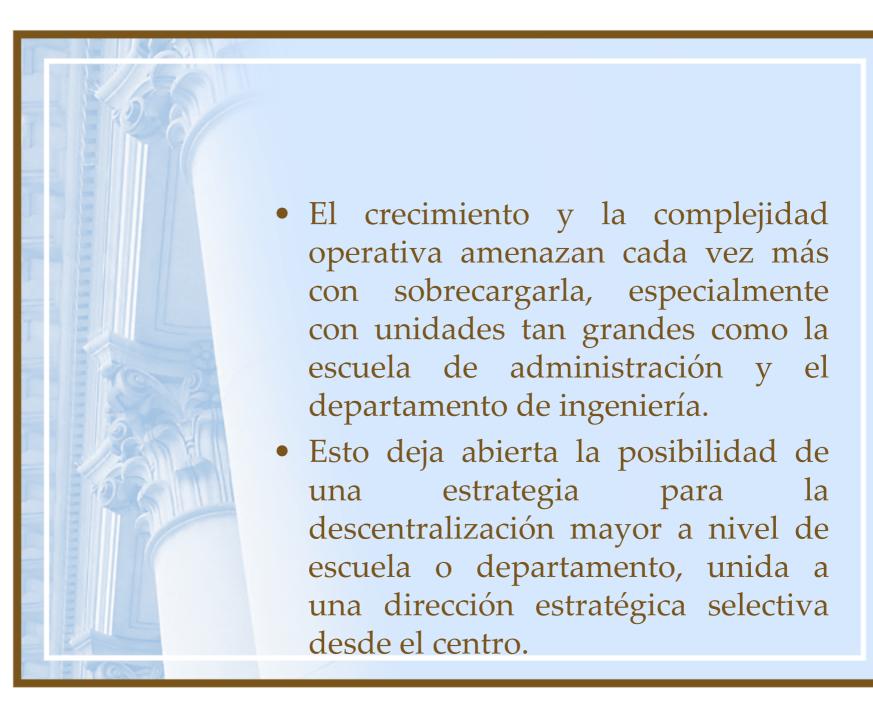


- La idea de la descentralización ha sido uno de los temas de las reformas universitarias de Europa a finales de los ochenta y durante los noventa que responde al deseo de romper la rigidez del Estado, abriendo más espacios para el liderazgo.
- Paro la posición de Warwick fue en contra de ese tema argumentando que los departamentos fuertes son necesarios pero propone un centro fuerte que defienda todos los intereses institucionales como un guía eficiente que los lleve de la mano.



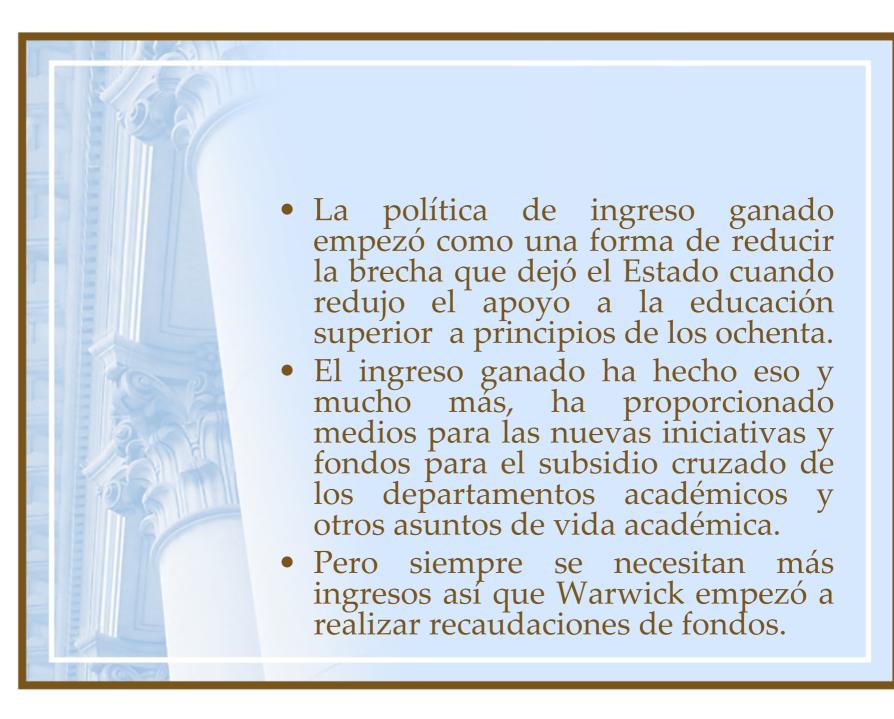


- Se pueden tomar decisiones difíciles para apoyar nuevas iniciativas y regular las asignaciones tradicionales de recursos.
- En enfoque de ingreso-ganado con la capacidad de cortar en pedazos y cruzar subsidios es la espina dorsal de la habilidad para apoyar a los departamentos de Warwick.
- Aquellos departamentos que pueden generar ingreso deberían apoyar a aquellos que sencillamente no pueden hacerlo. Es la manera en la que se construye la universidad como un todo.





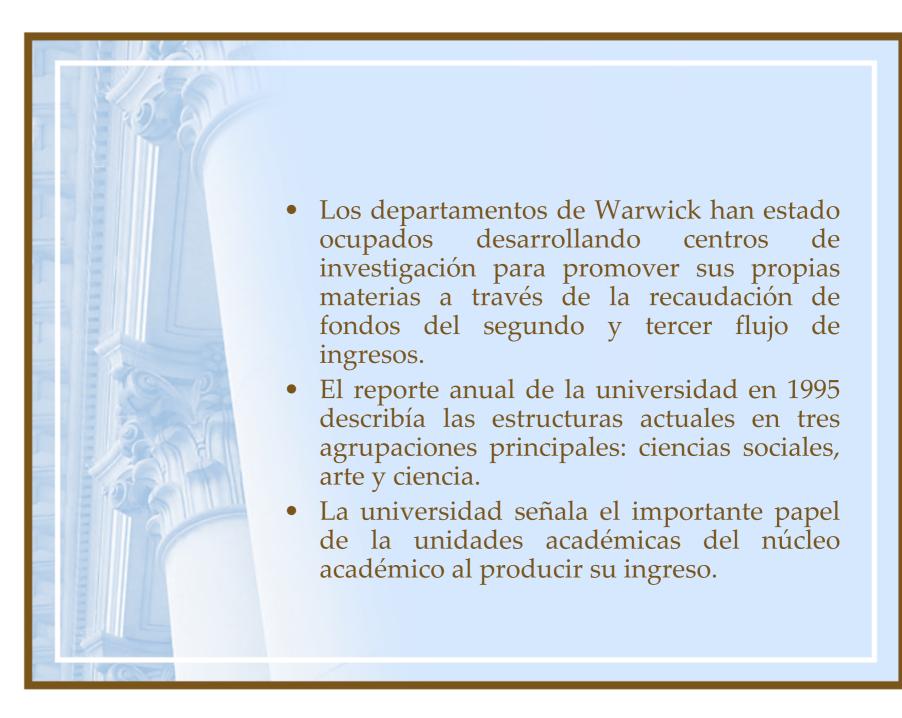
- Los flujos de ingresos para las universidades públicas individuales, derivan en tres formas principales:
- El flujo 1 es la asignación del Estado, es la modalidad de financiamiento tradicional con fondos.
- El flujo 2 consiste en fondos obtenidos por los consejos gubernamentales de investigación. Distingue a las universidades de acuerdo con el grado que tienen.
- El flujo 3 es el ingreso de todas las demás fuentes como la industria, asociaciones filantrópicas, departamentos gubernamentales, regionales y nacionales, colegiaturas, donaciones, etc.
- Las universidades emprendedoras activamente buscan fuentes del tercer flujo y logran obtenerlas.





• La capacidad para realizar esto fue otro ejemplo del poder de la dirección central por reafirmar el interés institucional al presentar una nueva iniciativa y encontrar los medios para llevarlo a cabo.

El núcleo académico estimulado representa a la acción emprendedora no solo relegada a unas cuantas materias sino a todas las áreas académicas.



- Warwick ha desarrollado dos importantes iniciativas en los años noventa.
- En 1991 el establecimiento de una universidad de posgrado.
- El adoptar la forma norteamericana todo-incluido que se desarrolló en Gran Bretaña como el modelo Warwick.
- A la nueva escuela se le dio libertad para regular las inscripciones y monitorear el progreso de los estudiantes graduados, proporcionar recursos académicos e instalaciones sociales y recreativas, dar premios, etc.
- Warwick le había ganado el paso a todos.
- El liderazgo de Warwick por promover nueva infraestructura para los posgrados se extendió en el continente



CONCLUSIONES

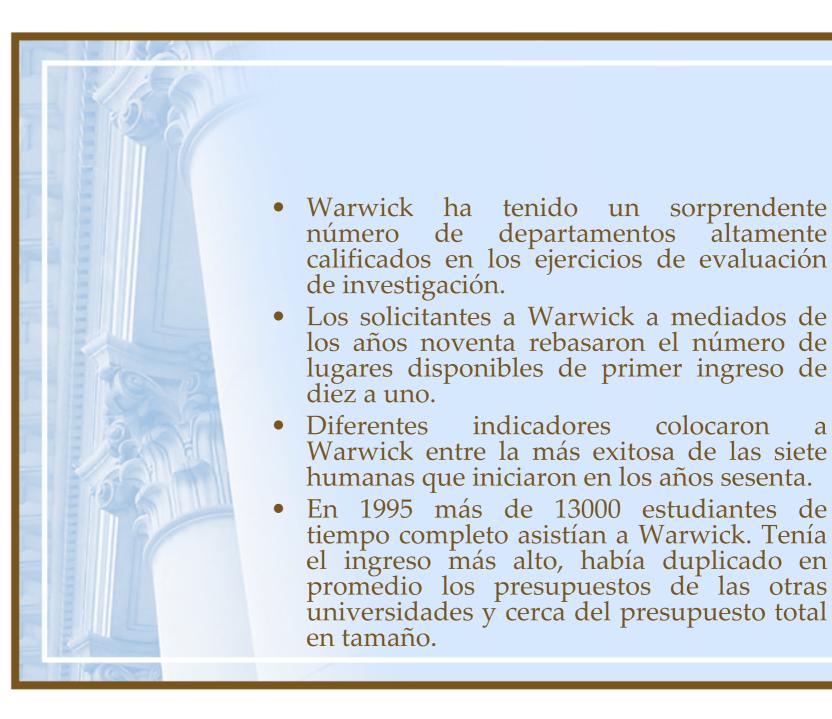
 En la década y media de esfuerzo por transformarse, Warwick realizó un progreso sobresaliente al lograr una fuerza operacional y un alto estatus como universidad de investigación.

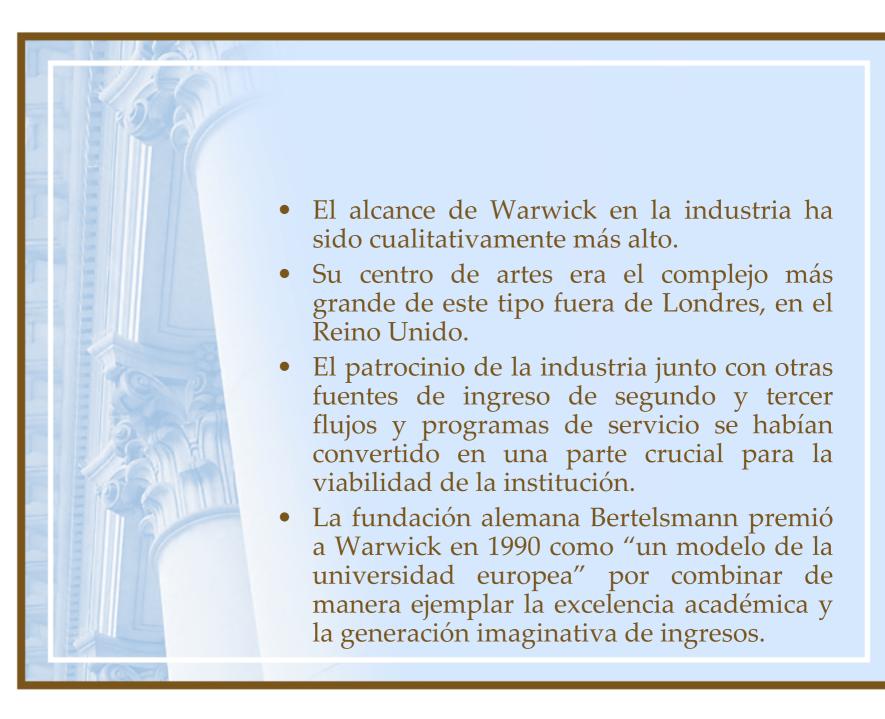
Desarrolló una alcance en la industria poco común.

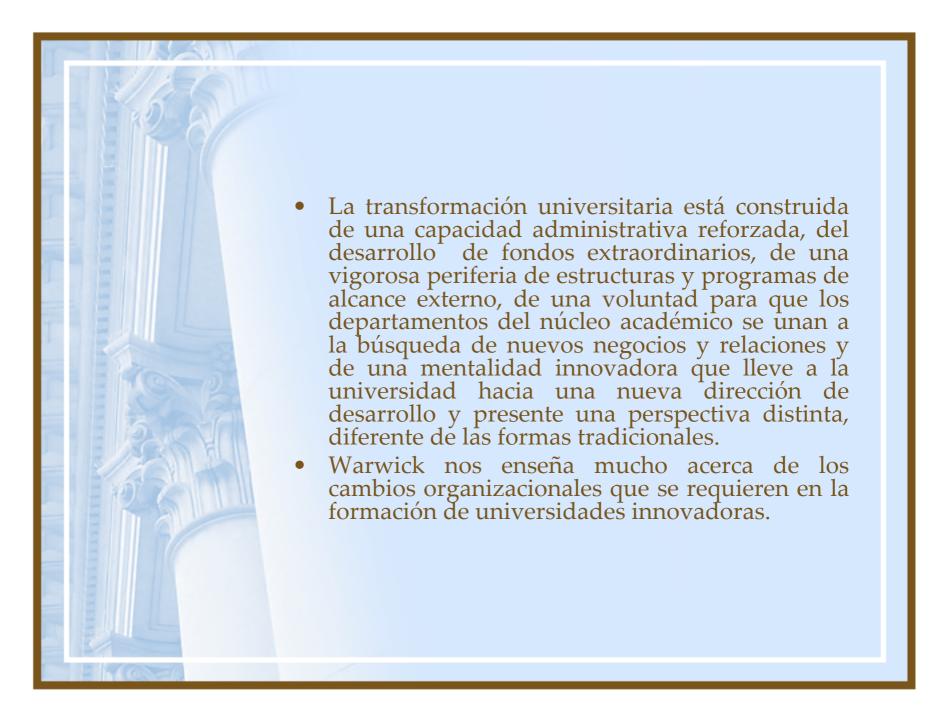
 Las presiones académicas y prácticas interactuaron para promover un eficaz círculo de resultados.

 Los retornos financieros y de investigación promovieron las metas académicas y una creciente y respetable base académica empujaba el mercado hacia arriba en los programas de alcance externo.

 Para los académicos y ejecutivos de negocios Warwick en los noventa dio fama a todos los que estaban asociados a ella.







Capítulo 3 La respuesta Twente: La construcción de una univers

La construcción de una universidad innovadora holandesa







MARGINALIDAD INICIAL

• Fundada por el gobierno holandés en 1961, la Universidad Tecnológica de Twente abrió sus puertas a los estudiantes en 1964.

Constituida por tres facultades principales: mecánica, electricidad e ingeniería química.

Se esperaba que ocupara un lugar junto a las otras dos universidades establecidas: Delft, fundada en 1842 y Eindhoven inaugurada en 1956.

Se esperaba que la universidad se vinculara a la industria, fue concebida como una universidad regional situada en la parte este de Holanda entre las dos pequeñas ciudades de Enshede y Hengelo.

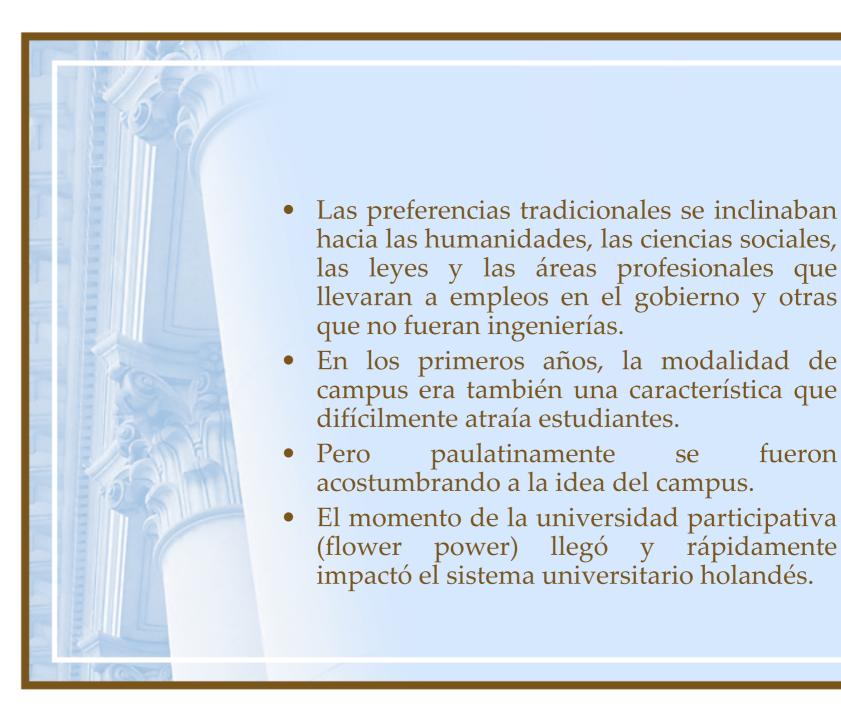




 Pronto tuvo problemas de tamaño, se volvió más pequeña de los planeado y los costos eran demasiado altos en un campus construido para ser residencial.

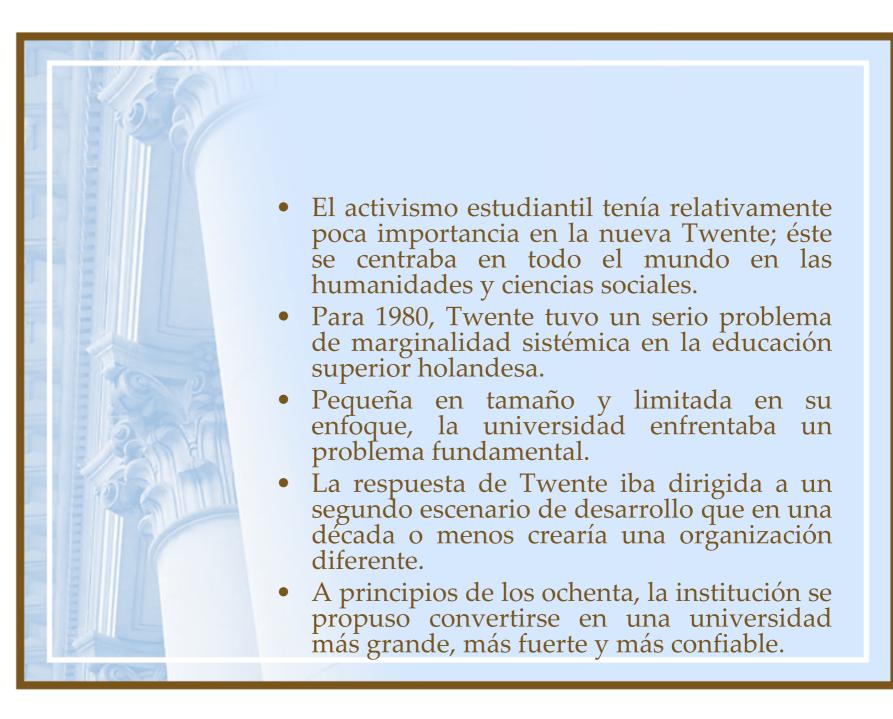
A partir de la crisis del petróleo en los años setenta, el gobierno holandés se acostumbró a recortar los presupuestos universitarios.

La cultura estudiantil holandesa a finales de los sesenta era notoriamente desfavorable para una universidad planeada con el propósito de enfatizar le tecnología y orientarse hacia la industria.



- La sociedad holandesa estaba predispuesta a rebelarse contra las élites y sus prerrogativas silenciosas; y las universidades dominadas por pequeños grupos de profesores parecían estar estructuradas a partir del privilegio.
- Muchos se hallaban inconformes, pues el gobierno central intervenía con dureza.
- Se instaló un consejo universitario formado principalmente por representantes elegidos de los tres sectores internos y una junta ejecutiva más pequeña.
- El Acta de Reorganización de Gobierno de la Universidad explicaba el futuro desempeño de los profesores y de los departamentos.





LA ETAPA DE DESPEGUE DE TWENTE

- Durante los años setenta se adoptaron varias medidas sin coordinación para ofrecen nuevos programas que atrajeran estudiantes que incrementaran los ingresos y que formaran un equipo académico.
- Se estableció una facultad de administración de empresas, una de administración pública y un programa de educación tecnológica, se estableció el área de tecnología biomédica con especial énfasis en la investigación.



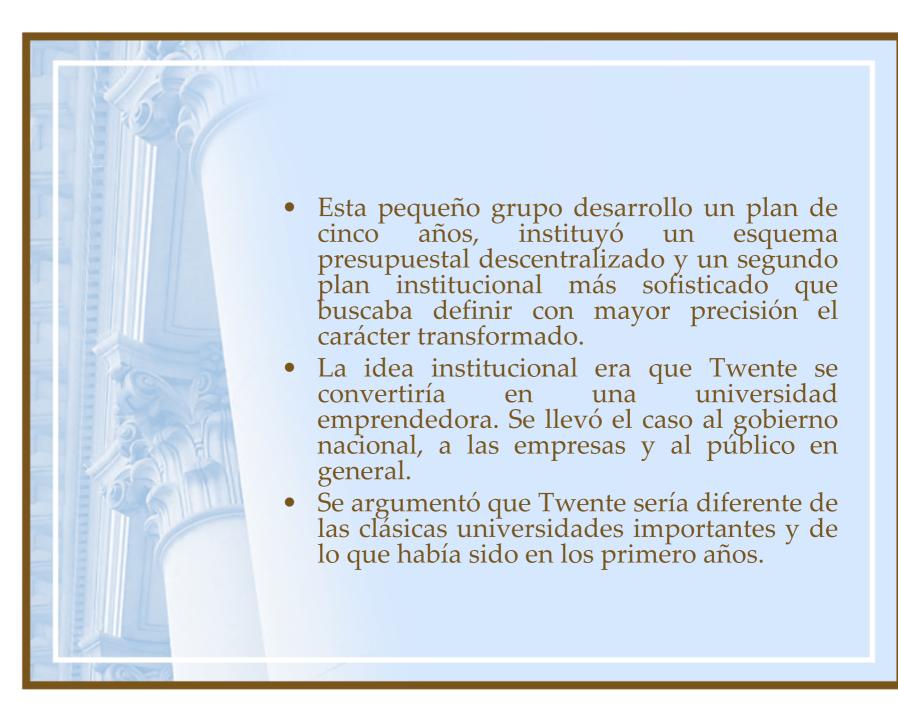


• ¿Qué pasos eran necesarios?

• Primero, una nueva idea institucional fuertemente afirmada y un nuevos sistema presupuestal.

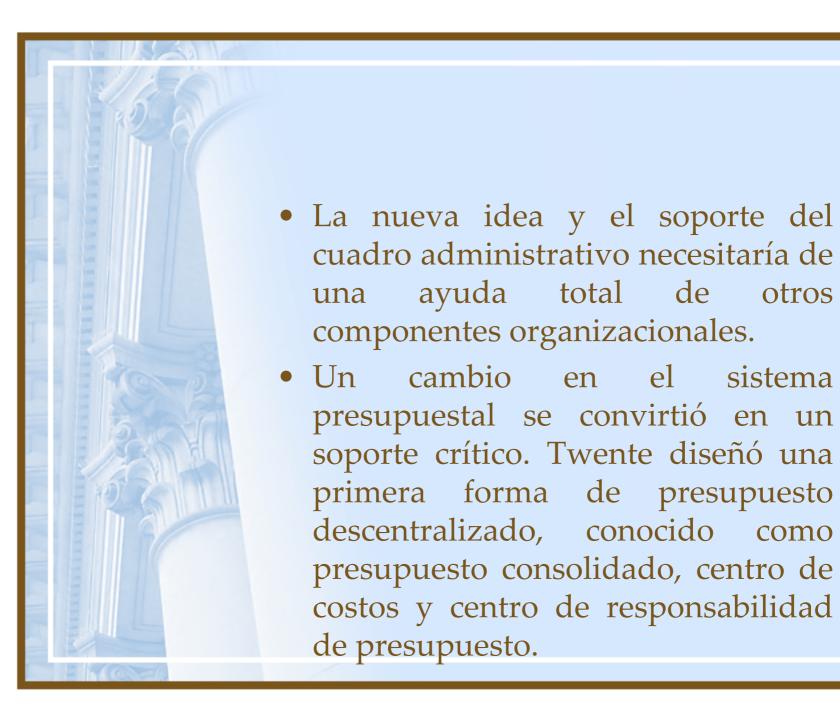
 Segundo, explorar la construcción de una nueva periferia de desarrollo y la motivación del núcleo académico.

 El cambio más importante de Twente fue provocado por una dirección central reforzada. Pudiendo realizar un esfuerzo de transformación.



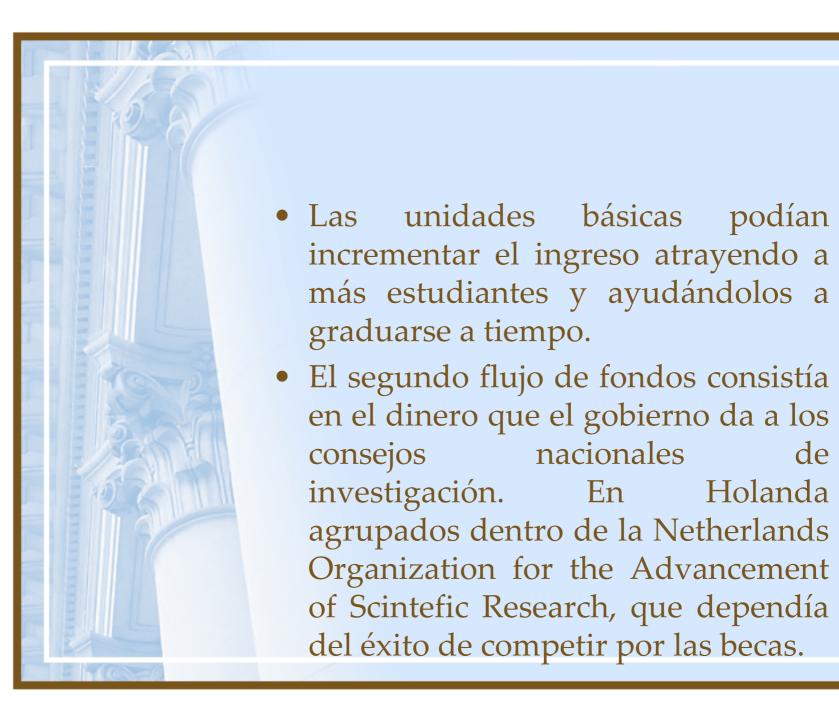


- Ahora se volvería agresivamente proactiva con nuevas formas de relación con la industria, la ciudad y el gobierno regional y las comunidades, serviría a las necesidades nacionales y cooperaría internacionalmente.
- Esta universidad emprendedora abriría ventanas a la industria nacional y al gobierno local enfatizando un continuo flujo de conocimientos a la sociedad a partir de los graduados, la ciencia y la tecnología.
- Este concepto se transformó en una cultura organizacional. Si se iba a llevar a cabo necesitaba instrumentarse firmemente.



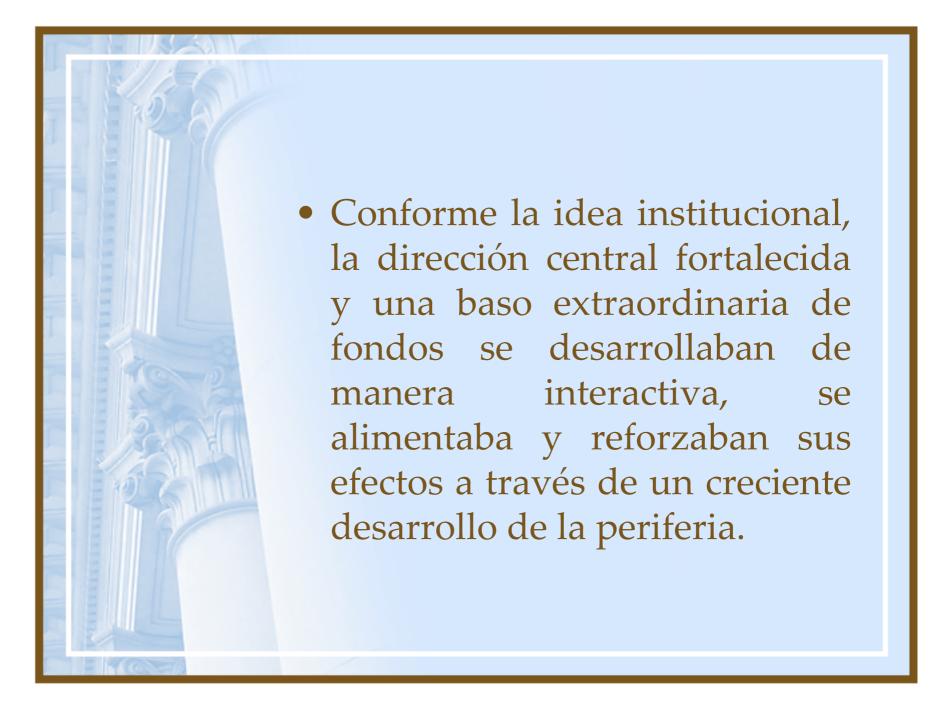


- En lugar de especificar asignaciones internas en numerosas categorías de presupuesto una suma total de dinero se entregaría a las unidades básicas como facultades y departamentos y centros de investigación.
- Twente utilizó la contabilidad de costos completos en la cual todos los costos por concepto de servicios y apoyos se cargaban a las unidades básicas.
- Lo que el presupuesto consolidado hizo en Twente fue ayudar a fijar la atención en las unidades básicas de control de costos y a aumentar el ingreso a partir de varias fuentes.

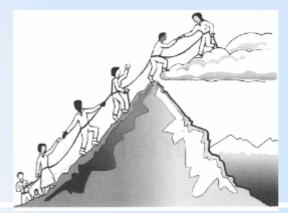




- Los tres contribuyentes más importantes para esta flujo en Twente fueron: la industria, la Unión Europea y los ministerios gubernamentales.
- Conforme avanzaron los ingresos el convenio de investigación y el convenio de educación se convirtieron en componentes del presupuesto de la universidad emprendedora.
- Cuando los ingresos de la tercera fuente se vieron como un agregado más allá del ingreso baso proveniente del apoyo central aumentaron los ingresos.
- La ganancia beneficiaba a las facultades y a los departamentos.

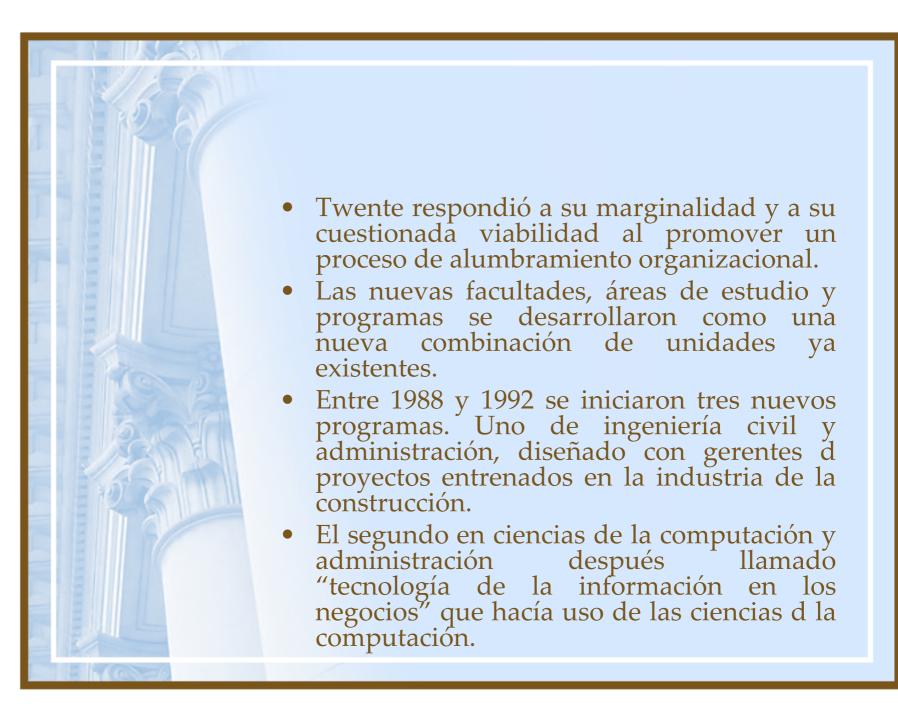


- El desarrollo de una periferia extendida tomó dos formas principales.
- Una verdadera periferia de unidades de alcance externo y una semiperiferia que mirando hacia el exterior reflejaba los intereses de las facultades aunque se extendieran hacia el exterior.
- El la primera las nuevas unidades y los programas se extienden a los largo de la fronteras tradicionales para vincularse con las empresas industriales, asociaciones profesionales y la comunidad.
- El punto medular reside en la cooperación industrial.



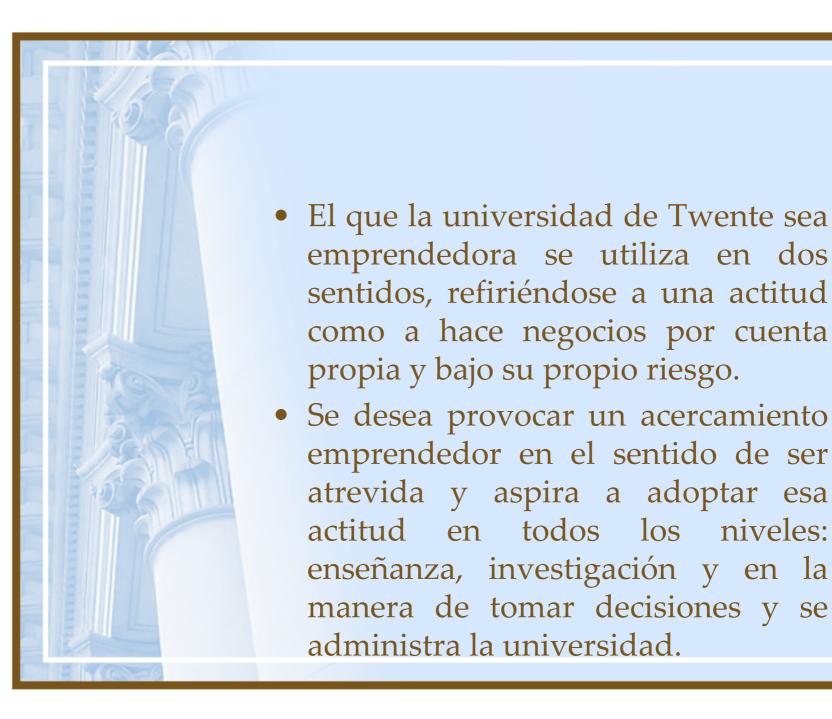


- Un buen ejemplo del desarrollo de un centro de investigación en Twente es su Centro de Estudios en Políticas para la Educación Superior.
- El mayor recorte presupuestal de los ochenta apresuró al ministro de educación superior a sugerir que las universidades se estudiaran a sí mismas.





- El tercer programa fue en comunicación, diseñado por unidades ya establecidas en educación, filosofía y políticas públicas y administración pública.
- Todos los programas eran interdisciplinarios y estaban diseñados para llamar la atención de los estudiantes.
- Los esfuerzos por trabajar en nuevos programas entre las facultades son elogiados como formas internas emprendedoras.

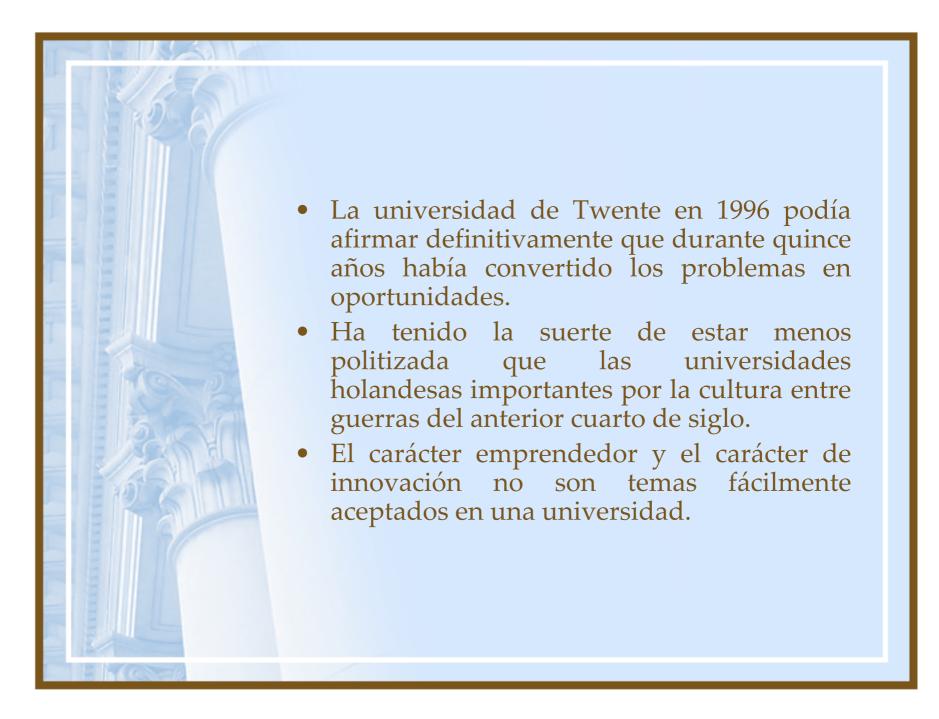






CONCLUSIONES

- Las facultades, departamentos y centros de investigación en Twente definen una idea de universidad innovadora.
- En un campus se agrupan alrededor de dos puntos centrales de actividad. Participan en programas interdisciplinarios, interfacultades e interuniversitarios.
- Se relacionan con empresas externas públicas y privadas y encuentran flexibilidad en el 25 pro ciento a más de los presupuestos consolidados que recaban estas fuentes.





- Los cambio nunca fueron totales, las tres fases continúan existiendo en el marco actual , añadiéndole complejidad y confundiendo su carácter.
- El despegue de Twente en los ochenta la colocó de frente al final de una metamorfosis que tarde o temprano tendría que llegar a la universidades holandesas.
- Lo que Twente ha hecho para transformar su carácter ofrece lecciones acerca de las posibilidades de un cambio en las universidades modernas.
- Ejemplifica los elementos comunes establecidos que identifican este estudio.

• Un auto concepto asertivo, el mirar hacia delante, una dirección central fortalecida y una base de fondos extraordinarios han rendido frutos en la organización en una periferia de desarrollo extendida y un núcleo académico motivado.







FUENTES DE APOYO FINANCIERO, UNIVERSIDAD DE STRATHCLYDE 1970-1995 (millones de libras esterlinas)

	Apoyo central		Consejo de Investigación		Otras fuentes		Total	
Año	Cantidad	%	cantidad	%	Cantidad	%	cantid ad	%
1970	3.8	75	0.6	11	0.7	14	5.1	100
1975	8.3	80	1.0	10	1.1	10	10.4	100
1980	15.6	64	1.2	5	7.7	31	24.5	100
1985	24.9	59	2.0	5	14.9	36	41.8	100
1990	38.8	48	3.8	5	37.5	47	79.6	100
1995	59.8	45	5.8	4	67.1	51	132.7	100

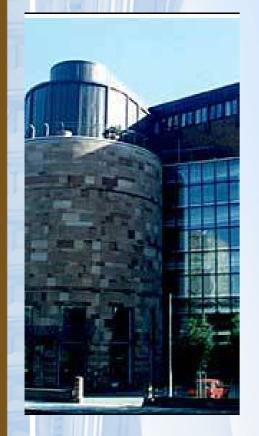
- Una dirección central fortalecida se convirtió en elemento decisivo
- Para contribuir en su capacidad de dirección ahora estaba al frente un pequeño cuerpo de administradores centrales más enfocados y mejor integrados, mas profesionales y expertos.
- Os decanos de las nuevas cinco facultades se volvieron puestos altamente significativos, elementos clave en la columna vertebral de la institución con una descentralización del presupuesto, que presionaba alas facultades para que se desarrollaran.
- Una periferia de desarrollo promovida por la dirección central, desempeño un papel importante, proporcionado a Strathclyde una nueva infraestructura para un alcance externo muy entendido que también explotaría y sistemáticamente aprovecharía los nuevos flujos de ingreso.



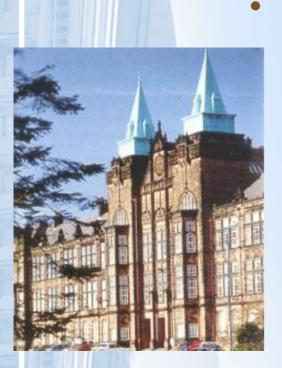
• Los pasos que altamente imaginativos que realizo el I&D para su alcance exterior, llevaron el desarrollo de formas sistemáticas para alcanzar la explotación de la "propiedad intelectual".

• El desarrollo entre 1980-1995 permitió que Strathclyde fuera considerada como una buena universidad británica. Habiendo empezado desde abajo en estatus, su progreso en la investigación académica la llevó a considerarse entre la veinte mejores universidades en el Reino Unido.

• La celebración de Strathclyde en 1996, de doscientos años d aprendizaje útil, dedicada ala semana de la universidad, estuvo llena de símbolos de los que la universidad había sido y en lo que se había convertido.



- Los eventos claves se llevaron acabo en el edificio de lo que antes fue una iglesia ubicada alas orillas del campus, y que después de una cuidadosa y costosa renovación se transformó en un lugar para conciertos, ceremonias de graduación y celebraciones de toda la universidad.
- Baron Hall es una importante construcción remodelada con hermosos vitrales que representan características definidas de la universidad de una manera sumamente simbólica.



Las ceremonias formales de *Barony* incluyeron una visita del príncipe Carlos para develar una placa conmemorativa y la entrega de cinco grados honoríficos por parte de dos industriales; estos grados correspondieron al presidente de la universidad Tokio, a la baronesa Tessa Blackstone, al maestro del Birbeck College, Londres, y a James MacMillan, un brillante joven escocés de 36 años, compositor de música clásica.

Capítulo 5 El Impulso Chalmers: Autonomía Innovadora En El Si

Autonomía Innovadora En El Sistema Universitario Sueco



CHALMERS



En 1994 se reporto que la Universidad Tecnológica de Chalmers opto por "salirse" del control estatal de la ecuación superior en Suecia.

La antigua Chalmers que se desarrolló durante las décadas entre 1830 y 1070 manifestó ciertas características que ayudaron más tarde en su transformación.

Chalmers, una institución que adquirió una memoria de un origen privado y de liderazgo. Concentrada en la tecnología, se inclino más que las otras a inclinarse a ligarse en la industria y a incorporarse algunos hábitos tipo negocio.

Las autoridades del estado jugaron un papel central para formar un sistema universitario integrado y planeado, el cual se convirtió en el modelo sueco de arriba-debajo de planeación y desarrollo de actividades públicas.

FUENTES DE APOYO FINANCIERO, UNIVERSIDAD DE CHALMERS 1980-1995 (millones de marcos finlandeses)

	Apoyo central		Consejo de Investigación		Otras fuentes		Total	
Año	Cantidad	%	cantidad	%	Cantidad	%	cantid ad	%
1980	222	67	62	19	47	14	331	100
1985	315	59	104	20	113	21	532	100
1990	618	58	258	24	193	18	1069	100
1995	794	55	353	25	290	20	1437	100

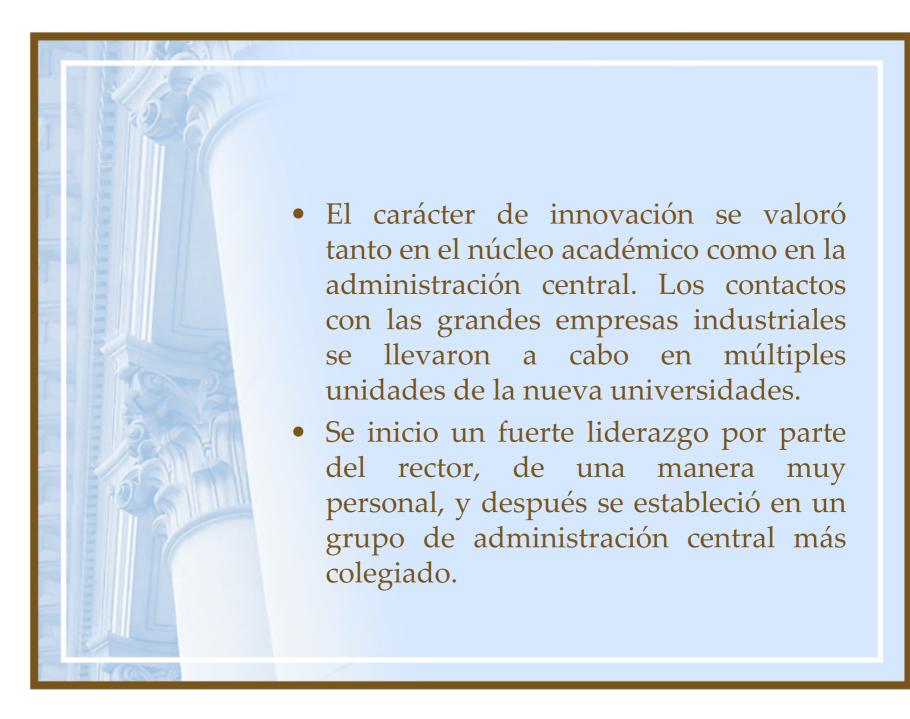


• A finales de los 70's se inició un lento desarrollo en todo el sector público sueco hacia la competencia y la elección.

Hacia finales de los 80's, la descentralización del control en el control universitario del Estado a la universidad se anunció como una tendencia básica.

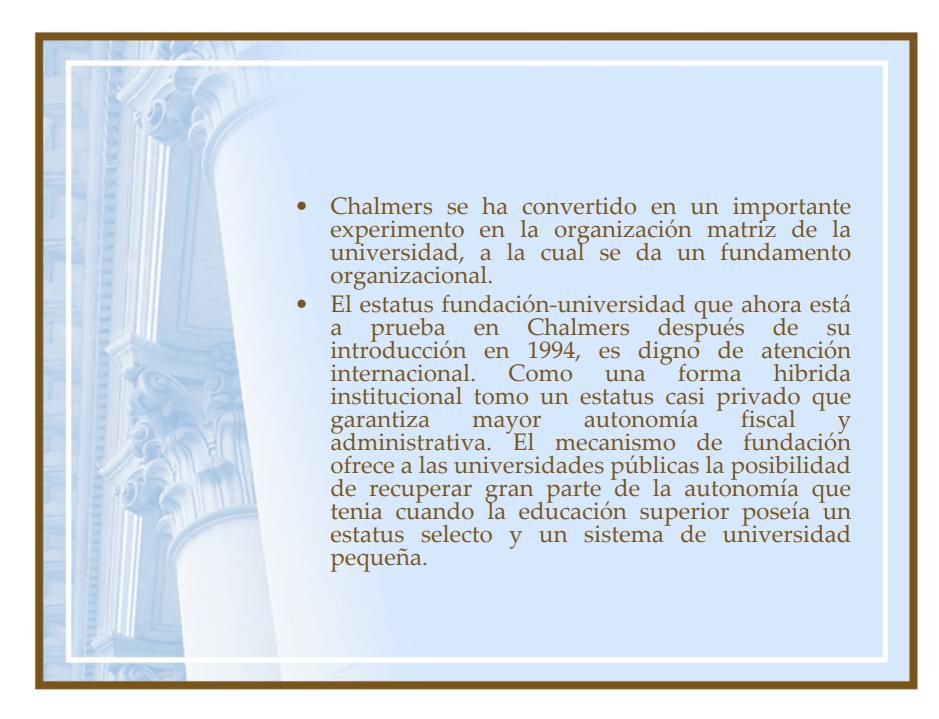
La descentralización no era garantía de iniciativa institucional local.

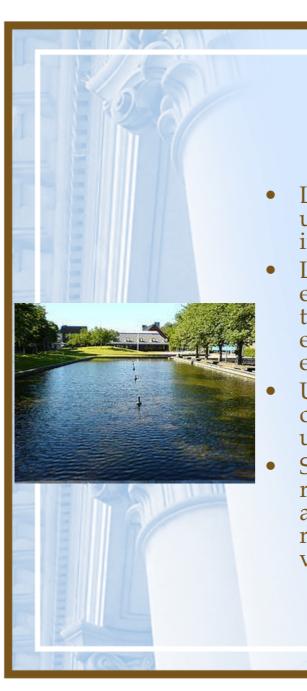
Las divisiones internas de recursos entre las facultades y departamentos, las facultades y el personal de apoyo que por muchos años se habían convertido en costos inflexibles reducidos. La autoridad era difusa entre las partes autónomas. Las organizaciones se enfrentaban diversos obstáculos para desarrollar nuevas capacidades para la construcción de la institución.





- El deseo de que Chalmers fuera un lugar emprendedor condujo a un creciente deseo a principios de los noventas de tomar el estatus nada común de fundación-universidad y, por lo tanto volverse única en su tipo.
- Chalmers se convirtió, en este sentido híbrido, unidad muy apreciada de la educación superior sueca, las cuales reciben dinero del gobierno, pero al mismo tiempo existente bajo un estatus más independiente que la importantes e influyentes universidades.
- Chalmers; una institución piloto a la cual se dio oportunidad de ver lo que se podía hacer de nuevo.





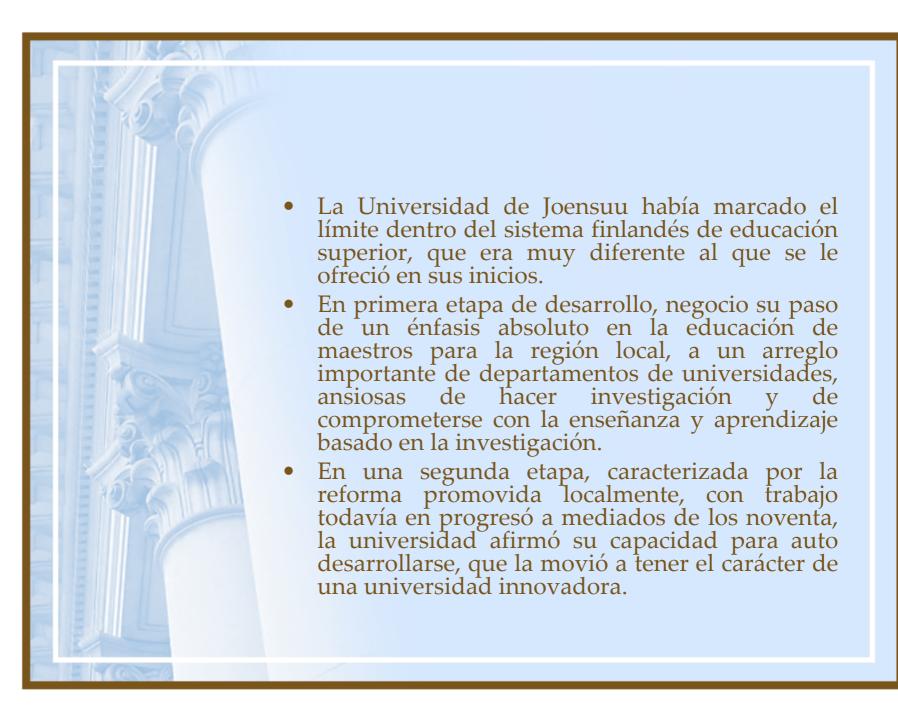
• Los convenios al argo plazo entre el estado y la universidad pueden nuevamente ofrecer una importante autonomía operacional.

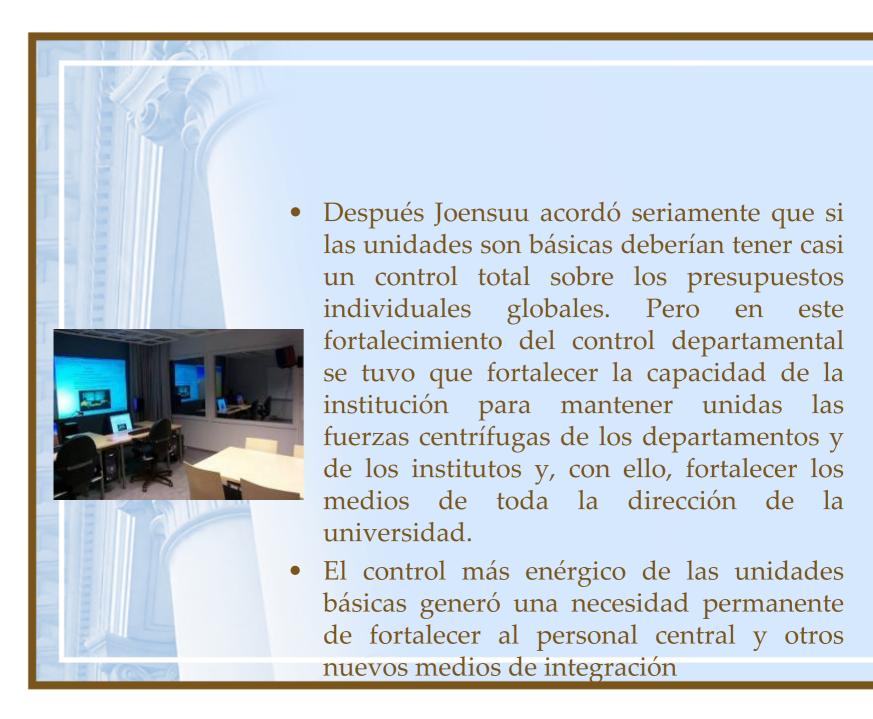
La difícil labor de llevar a las universidades a ejercer una postura innovadora, no es para todas. Únicamente es para aquellas que hacen el esfuerzo y al menos parcialmente lo logran, el esfuerzo ofrece grandes recompensas.

• Una perspectiva innovadora puede fortalecer considerablemente la identidad completa de universidad.

 Su sistema en Chalmers de creencias añade una recompensa intrínseca a aquellos que se dedican a la enseñanza y la investigación; las recompensas compartidas dan significado a la vida académica.







FUENTES DE APOYO FINANCIERO, UNIVERSIDAD DE JONSEUU 1980-1995 (millones de marcos finlandeses)

	Apoyo central		Consejo de Investigación		Otras fuentes		Total	
Año	Cantidad	%	cantidad	%	Cantidad	%	cantid ad	%
1980	28.3	96	0.4	1	0.9	3	29.6	100
1985	72.5	94	1.8	2	2.7	4	77.0	100
1990	88.3	70	6.5	5	31.7	25	126.5	100
1995	155.0	66	15.7	7	63.6	27	234.3	100





 Una periferia de desarrollo útil ha estado evolucionando, promoviendo una capacidad más organizada y diversificada para extenderse a través de los límites tradicionales de la universidad para un sinnúmero de organismos externos privados y públicos.

La universidad empuja todas sus áreas "a hacer negocio", a los departamentos se les impulsa a buscar sus posibilidades de

ingreso.

El núcleo académico de los departamentos han mostrado su acción innovadora con ciencias y silviculturas al frente, y las humanidades y las ciencias sociales quedándose un poco atrás.



• El camino de Joensuu hacia la transformación ha sido difícil. La universidad no sólo ha estado limitadas en las artes y las ciencias, sino también restringida a sólo dos importantes áreas "aplicadas o profesionales", de las cuales pueden construir nuevas formas de alcance exterior.

Aquí la silvicultura se ha desarrollado con una importante ventaja competitiva.

Las posibilidades de Joensuu dentro de los límites de su tamaño, ubicación y cobertura de materias podría traducirse entre el primer grado y los grados avanzados. En humanidades, ciencias sociales y la especialidad para preparar a los maestros, los estudiantes terminaron sus estudios con el primer titulo de especialidad. En la ciencias, los estudiantes pasan a los grados avanzados y los departamentos de ciencia ganan relativamente grandes números de estos.













- El desarrollo de cada universidad europea de acción, cada una transformándose durante un periodo de diez a quince años a través de un vigoroso esfuerzo que puede calificarse como innovador.
- El desarrollo de cada una universidad implica una compleja historia institucional, que se comprende mejor cuando se relaciona con la singularidad del contexto y las características únicas de carácter organizacional.



EL DESEQUILIBRIO DE LA DEMANDA-RESPUESTA

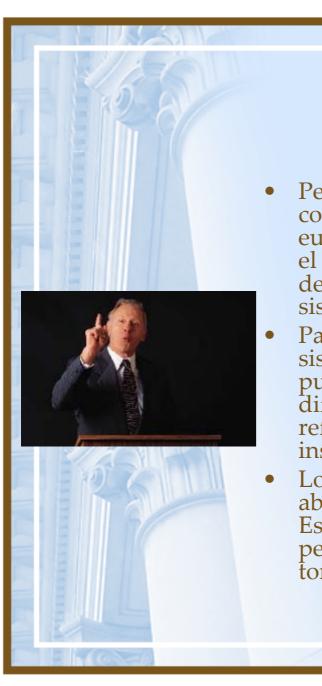
- Los sistemas nacionales de educación superior no puede pretender tener la estabilidad anterior, ni lograr una nueva etapa de equilibrio.
- Las demandas en las universidades sobrepasan su capacidades de respuesta.
- La extensa corriente de demandas a las que no pueden escapar, pesan sobre el sistema de educación superior y en las universidades, específicamente dentro de éste:

- Cada vez más, educación superior accesible significa "clientes" sin fin, con derecho a diferentes tipos de educación durantes su vida. Este canal de demanda queda sin respuesta, e incorrectamente sobrecarga la capacidad de respuesta de las instituciones individuales.
- Mas segmentos de la fuerza de trabajo demanda graduados universitarios capacitados para puestos altamente especializados. Por lo tanto los requerimientos de capacitación para la fuerza de trabajo se vuelve prácticamente ilimitado.
- Cuando otros patrocinadores, particularmente la industria, invierten en las universidades, sus diferentes expectativas se vuelven apremiantes. El patrocinio cambia gradualmente al creciente unísono de grupos de interés expresando constantemente sus demandas. Es te flujo de demanda también se vuelve interminable.

➤ Lo mas importante de todo: el conocimiento excede los recursos. De principios a mediados de los noventa, el área de química produjo a nivel mundial n millón de artículos de investigación en menos de dos años. Las matemáticas generaron más de cien mil teoremas nuevos al año. Las ciencias biológicas produjeron nuevos conocimientos a un ritmo que requirió revisión del currículum de los materiales de enseñanza cada dos o tres años. Las áreas de conocimiento son la fuerza fundamental incontrolable que fácilmente puede permitir alas universidades correr una carrera perdida.

LA BÚSQUEDA DE SISTEMAS DE BUSQUEDA

- Los sistemas nacionales y regionales de educación superior tratan por medio de la diferenciación, con el creciente desequilibrio de demanda-respuesta.
- Los sistemas clasifican grandes cantidades de tareas a diferentes tipos de universidades, colleges y establecimientos de investigación, tanto esquemas planeados como con ajustes no planeados.
- Se construyen los sectores formales:
 - En Europa, las universidades y los politécnicos
 - En Estados Unidos de Norteamérica, la universidad, los colleges de cuatro a cinco años y los de comunidad de dos años.



 Pero la diferenciación formal a menudo se contrapone enérgicamente. En los países europeos se ha iniciado una política de lucha por el poder entre los partidos políticos y los grupos de interés quienes desean mantener un solo sistema nacional integrado y hasta homogéneo.

 Para solucionar las respuestas inadecuadas, los sistemas nacionales de educación superior puede ir más allá de la respuesta de diferenciación; pueden explotar la utilidad de la reforma comprometiéndose en una deliberada institucional.

• Los organizadores del sistema pueden ayudar a abrir el camino reduciendo las órdenes del Estado y manipulando los amplios incentivos, pero únicamente las universidades pueden tomar las acciones importantes.

LA RESPUESTA INNOVADORA

• Si el Estado y otros patrocinadores externos no pueden ejercer la iniciativa que se requiere. Su norma, por lo general, ha sido sólo vigilar sus áreas en particular y cuidar sus propios intereses materiales. Solo al reajustar toda la organización, la cual ha sido construida en una primera aproximación por los elementos incluidos en este estudio, se puede emprender una acción activa.



LA DIRECCIÓN CENTRAL FORTALECIDA

- Warwick, Twente, Strathclyde, Chalmers, Joensuu. Podía estar relativamente centralizada o descentralizada, generalmente aparecía en la practica como una combinación local única de las dos. En un momento dado, esta capacidad de dirección que se desarrolló, apareció en diferentes instituciones, en diferentes etapas y grados de desarrollo.
- La central administrativa fortalecida consiste de agentes que trabajan para obtener recursos para la institución como un todo.
- La central le brinda a la institución una capacidad colectiva para las elecciones difíciles entre las áreas de conocimiento, respaldando algunas con las desventajas de otras, esto da acceso a las posibilidades y a las relaciones con el mercado laboral.

LA PERIFERIA DE DESARROLLO EXTENDIDA

- Las nuevas periferias que las universidades innovadoras construyen también adquieren formas especificas muy diferentes. Consisten de diversas unidades administrativas de alcance exterior, las cuales promueven convenios de investigación, de educación y consultoría.
- Debido a que las unidades de la periferia de desarrollo amplían, cruzan y desaparecen límites. Pueden desarrollar nuevas capacidades para resolver problemas. Pueden generar ingresos que ayuden a diversificar el financiamiento; responden a los esfuerzos disciplinarios.
- La construcción de una periferia conectada requiere una capacidad colectiva institucional para tomar decisiones basadas en los valores educacionales.

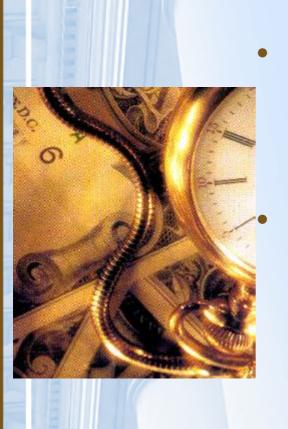


- Las nuevas unidades con perspectiva al exterior hacen que el problema del enfoque institucional sea mucho más difícil: los centros de investigación rivalizan con los viejos departamentos, la perspectiva transdisciplinarias con las orientaciones disciplinarias, lo valioso con lo básico, la perspectiva al exterior con la orientación a lo interno.
- Una periferia de desarrollo más grande desempeña muchos papeles en la universidad innovadoras, sin olvidar que aporta nuevos modelos de pensamiento y resolución de problemas dentro de los recién extendidos límites.



LA BASE DISCRECIONAL DE FONDOS

- La demanda excesiva impacta fuertemente al centro de apoyo en las universidades.
- El aumento de estudiantes y el incremento de conocimientos conjuntamente aumentan considerablemente los costos de los sistemas de educación superior y de las universidades.
- Los altos costos, por lo tanto cambian la relación de las universidades con sus principales patrocinadores, especialmente los ministerios de financiamiento.
- Las universidades tradicionales llegan a bifurcación financiera. Se pueden sentar pasivamente y esperara el apoyo del gobierno.



El poder de establecer una base diversificada de financiamiento en una universidad significa establecer un portafolio de patrocinadores para compartir los costos que van en aumento.

Así permite a la universidad "dar vuelta al problema"; sí se tiene una pérdida aquí se repone con una ganancia allá. Esto permite a una universidad crear reservas y después iniciar acciones innovadoras.



EL NUCLEO ACADEMICO ESTIMULADO

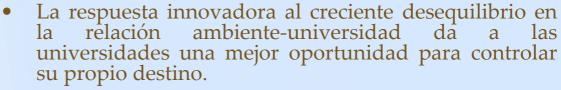
- El lado innovador podría depender de la diversificación de su ingreso y buscar nuevas formas de alcance exterior y producción de conocimiento.
- Algo impresionante en las universidades estudiadas fue el alcance que los departamentos del núcleo académico lograron para el cambio hacia la actitud innovadora.
- La actitud innovadora en los departamentos que producen bienes de mala calidad, como lo definen otros académicos, puede fácilmente iniciar un circulo vicioso al disminuir su fama y ser menos selectivos en el reclutamiento de académicos y estudiantes.

LA CREENCIA INNOVADORA



- La parte mas difícil del análisis de estudio fue comprender las ideas y creencias organizacionales y relacionarlas con la estructura que sostiene los procesos del cambio.
- Las ideas se convierten en realidades cuando reflejan la capacidad organizacional y las posibilidades que se han probado en el ambiente.
- Las nuevas ideas organizacionales no son si no experimentos simbólicos en el arte de lo posible.
- La interacción de los elementos de transformación , se lleva a a cabo concientemente durante varios años.
- La transformación requiere de una capacidad de cambio estructurada y de desarrollo totalmente un clima interno receptivo al cambio.





• La respuesta innovadora ofrece una formula para el desarrollo institucional la cual coloca la autonomita sobre una misma definición de base; diversificar el ingreso para incrementar los recursos financieros, proporcionar dinero discrecional y reducir la dependencia con el gobierno; desarrollar nuevos modelos de pensamiento y capacitación; convencer a los departamentos del núcleo académico que ellos también pueden valerse por si mismos; recaudar fondos, elegir entre las especialidades y así tener perspectiva innovadora, desarrollar un conjunto de creencias estructurales que guíen a una mejor capacidad de respuesta.



CONCLUSIÓN Y COMENTARIOS

- El autor expuso la forma en que innovaron cinco universidades a lo largo de diez a quince años en la que su esfuerzo vigoroso fue calificado como innovador. En las universidades que el autor cita e exponen diferentes historias, escenarios y perfiles.
- Conocimos a la universidad Strathclyde la cual es un ejemplo de universidad que tenia un status marginal para luego florecer como un *college técnico*. Esta universidad también se preocupo por la estructura del campus creando a si una de las mejores universidades en Escocia y Reino Unido (actualmente llamada Inglaterra).
- También se hico referencia a la universidad de Chalmers quien se hizo autónoma del control estatal de la educación superior en Suecia. Demostrando que podía ser innovadora en el sistema administrativo.

- Conocimos a Joensuu, en Finlandia rural, como una universidad que quince años mas tarde después de su fundación lucho arduamente para lograr un nicho sustentable dentro de su sistema nacional.
- El autor también expone que la transformación universitaria tiene problemas, es decir el innovar también implica que tenga algunas dificultades que no se puedan corregir a corto plazo ni a largo; por ejemplo la demanda de estudiantes por ingresar es muy grande en las universidades innovadoras; en México a pesar de no ser un país no desarrollado existe una demanda exponencial que no pueden cubrir la universidades públicas de estudio superior (como IPN y UNAM).
- En lo particular me parece un libro muy enriquecedor par tener mas visión del concepto universidad siendo esta todo un sistema e incluso complejo y mas aun innovar el sistema de la universidad.

- Las universidades innovadoras son aquellas que responden ante las nuevas necesidades del mundo de manera asertiva y emprendedora para no perder su terreno en la sociedad.
- Esta reestructuración que es presente en poca o mucha medida en las universidades del país, no necesariamente es benéfica pues representa un paso hacia la globalidad de la educación y el capitalismo del conocimiento ante la industria.
- Es verdad que ante las nuevas fuentes de conocimiento que aportan los medios y organizaciones extraescolares, se difunden cada vez más en muchos niveles de la sociedad; la creación de universidades innovadoras, en la actualidad, es una respuesta conjunta para mantener la presencia de las universidades en las demandas de la industria y la economía.
- En una sociedad cuyo capital más importante es el conocimiento es fundamental aprovechar la apertura y oferta de estas universidades para obtener puestos aceptables en la vida laboral.

BIBLIOGRAFÍA

 Clark, Burton (2000)
 Creando universidades innovadoras: estrategias organizacionales para la transformación. México: UNAM /Miguel Ángel Porrúa.

