



ISSN 1850-2512 (impreso)
ISSN 1850-2547 (en línea)

UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Documentos de Trabajo

Area de Estudios de Educación Superior

**Política y gestión universitaria en tiempos
de crisis**

Nº 108

Augusto Pérez Lindo

Departamento de Investigaciones

Julio 2003

Universidad de Belgrano
Zabala 1837 (C1426DQ6)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina
Tel.: 011-4788-5400 int. 2533
e-mail: invest@ub.edu.ar
url: <http://www.ub.edu.ar/investigaciones>

El presente trabajo ha obtenido el Segundo Premio en el Concurso de Ensayos sobre «Gestión Universitaria y Políticas Académicas y Científicas» organizado por la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación y la Universidad de Belgrano. El jurado que otorgó los premios estuvo integrado por la Mg. Ana García de Fanelli y los Dres. Angel Plastino y Juan Carlos Agulla.

Para citar este documento:

Pérez Lindo, Augusto (2003). Política y gestión universitaria en tiempos de crisis.

Documento de Trabajo N° 108, Universidad de Belgrano. Disponible en la red:

http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/108_perez_lindo.pdf

Índice

I. Entre la catástrofe y el cambio	5
II. Dimensiones del contexto nacional	6
III. Transformaciones y nuevos paradigmas	7
IV. Potencialidades del sistema universitario argentino	9
V. Deficiencias e incongruencias de la universidad argentina	11
VI. Universidad y reconstrucción	14
VII. La formación de un Estado inteligente y solidario	16
VIII. Fortalecimiento del sistema universitario nacional	17
IX. Gestión académica: adaptación y anticipación	19
X. Alternativas para la gestión académica	21
XI. Gestión universitaria, catástrofe y reconstrucción	32
Bibliografía	35

En una sociedad, la enseñanza superior es a la vez unos de los motores del desarrollo económico y uno de los polos de la educación a lo largo de la vida. Es, a un tiempo, depositaria y creadora de conocimientos. Además, es el principal instrumento de transmisión de la experiencia, cultural y científica, acumulada por la humanidad.

UNESCO, **La educación encierra un tesoro**, 1996, p.148

I. Entre la catástrofe y el cambio

El propósito de este trabajo es replantear las políticas y la gestión universitaria teniendo en cuenta los contextos críticos en los que se encuentra la sociedad argentina. Proponemos **una política y una gestión para tiempos de crisis**. Por un lado tratamos de enunciar políticas universitarias destinadas a fortalecer el sistema universitario en general. Por otro lado, formulamos propuestas para mejorar la gestión académica en el seno de las universidades mismas.

Todos los indicadores económicos, sociales o políticos muestran que Argentina se encuentra en un estado crítico. Cualquiera sea el punto de vista que se adopte podemos reconocer por lo menos estas situaciones límites: el derrumbe del Estado, la parálisis del sistema productivo, la generalización de la pobreza (que afecta a más del 50% de la población), la deslegitimación del poder político, la creciente inseguridad y la crisis de valores, la quiebra del sistema financiero y la generalización de la anomia.

Ninguna política universitaria, sea a nivel del sistema en general, como a nivel de las instituciones en particular, puede ignorar los desafíos que enfrenta la sociedad argentina. Muchos actores han señalado que **para encontrar respuestas adecuadas frente a la catástrofe actual sería necesario un consenso para la reconstrucción del país, porque más allá de las diferencias ideológicas lo que está en juego es el contrato social, la democracia, el proyecto de Nación. Cada sector tiene que aportar los objetivos específicos para una política de reconstrucción.**

El sistema universitario puede contribuir a la reconstrucción del país pero al mismo tiempo tiene por delante otros desafíos: el desfinanciamiento o la reducción de los presupuestos, la fragmentación del sistema de educación superior, la falta de políticas públicas y de objetivos comunes, los bajos salarios del personal docente, la escasa capacidad para renovar el equipamiento tecnológico.

Las universidades argentinas, públicas o privadas, comparten asimismo una serie de transformaciones propias de la educación superior en todo el mundo. Estas transformaciones pueden interpretarse como **aspectos de un cambio en el modo de producción y de difusión de los conocimientos**.¹ También pueden discernirse en esos procesos fenómenos inherentes a la evolución de los conocimientos o respuestas a los cambios de contextos en la sociedad.²

Al considerar los contextos nacionales e internacionales de la universidad argentina podemos admitir que no se puede pensar una gestión realista de la misma reproduciendo las pautas convencionales y los modelos vigentes. Se necesita un enfoque para un tiempo crítico, es decir, un modo de gestión asociado a la reconstrucción del país y al mismo tiempo capaz de asegurar a las universidades su participación en las transformaciones del mundo actual.

¹ Ver: Michel Gibbons y otros, **La nueva producción del conocimiento**, Pomares-Corredor, Barcelona, 1997

² Ver: Carmen García Guadilla, **Conocimiento, Educación Superior y Sociedad en América Latina**, Nueva Sociedad, Caracas, 1996; Axel Didriksson, **Universidad del futuro**, UNAM, México, 2000; Philip Altabch, **La Educación Superior en el siglo XXI. Desafío global y respuesta nacional**, Biblos, Bs.As., 2000.

II. Dimensiones del contexto nacional

Situar a la universidad argentina en el marco de la crisis del país resulta ineludible. La depresión y el retroceso económico tienen manifestaciones catastróficas en muchos sentidos. La pauperización afecta a la mayoría de la población. Los ingresos y los bienes de los ciudadanos se han devaluado en más del 150% en el primer semestre del 2002. La disminución de los ingresos afecta tanto a las universidades públicas como privadas de muy diversas maneras: caída brusca de los presupuestos de las universidades públicas, descenso del valor de los ingresos por aranceles aranceles en las universidades privadas. (Muchos posgrados en universidades nacionales se han paralizado por esta razón).

Desde el ángulo de la actividad universitaria, un impacto significativo es el achicamiento dramático del mercado profesional en un momento en que el sistema universitario lleva más de una década de gran expansión. La oferta académica ha crecido, pero nos encontramos con menos demandas de recursos humanos de nivel superior en el mercado del trabajo.

Si esta situación se mantiene indefinidamente se corre el riesgo de reproducir un modelo de desarrollo con bajo empleo de personas altamente calificadas. Lo que equivale al desarrollo del subdesarrollo. Además, la desvalorización de las certificaciones académicas junto con el desempleo empuja a la emigración de profesionales, científicos y técnicos.

Si la razón de ser principal de las universidades es la formación de recursos humanos altamente calificados es evidente que en la situación actual se desvaloriza dicha función, lo que constituye otra amenaza para su legitimación social. Por otro lado, asistimos a un desplazamiento de la función social aparente (formar profesionales) a una función latente: la de socializar a los jóvenes. En efecto, si por un lado la producción de profesionales tiende a ser redundante por la estrechez de la demanda, por otro lado, el achicamiento del mercado de trabajo empuja a una mayor escolarización de los jóvenes entre 17-25 años, lo que asigna a las universidades una mayor responsabilidad en los procesos de integración social de los jóvenes.

Este fenómeno ha dado lugar a fuertes políticas de integración social de los jóvenes a través de la Educación Superior en Europa y Estados Unidos. Algunos autores como Bourdieu ya habían percibido esta tendencia en los años 70 y criticaban la idea de una "universidad parking" o "guardería de tercer nivel". Pero, la única manera de responder a las demandas de escolarización de los jóvenes manteniendo una cultura académica de calidad es asumir los dos aspectos del problema: calidad e igualdad de oportunidades. Algo que fue rubricado por la Cumbre Mundial sobre Educación Superior (París, octubre 1998).

Los factores que venimos señalando muestran que sería un error continuar ignorando la interdependencia entre las políticas universitarias, los problemas sociales y el desarrollo nacional. Es necesario imaginar nuevas modalidades de interacción entre la universidad, la economía, la sociedad y el Estado en busca de un «círculo virtuoso» que asegure crecimiento y también mejor calidad de vida con el uso intensivo del potencial de recursos humanos calificados del país.

El derrumbe del Estado es otro aspecto decisivo que hay que reconocer en toda su magnitud. Por diversos caminos, en las últimas décadas el país ha tendido a desmantelar el sistema público. Unos en defensa del mercado alentaron las privatizaciones a ultranza, otros en nombre del federalismo, de las autonomías sectoriales o de las descentralizaciones, han tendido a fragmentar el sistema estatal convirtiéndolo en un archipiélago de feudalidades. Comparando con las políticas públicas de Chile o de Brasil se pueden advertir las inconsistencias de políticas incongruentes con el propósito de mantener un sistema público óptimo y eficiente.³ Argentina se ha convertido en un "caso internacional" pues aparece en muchos aspectos como una sociedad sin Estado.

El sistema universitario refleja la atomización del sistema estatal y la ausencia de políticas públicas consistentes. Hay un divorcio entre los objetivos del Estado Nacional y las universidades nacionales. Hay un divorcio entre universidades públicas y privadas en cuanto a políticas de investigación o de reforma de la enseñanza. Hay divorcios entre las mismas universidades públicas. Los efectos perversos de

³ Para la comparación con Chile véase: Fabián Repetto, **Gestión pública y desarrollo social en los noventa. Las trayectorias de Argentina y Chile**, Prometeo, Bs.As., 2001.

las incongruencias institucionales fueron ampliamente subestimados y saltan a la vista en un contexto de catástrofe. La falta de planificación y de políticas públicas en el sistema universitario tiene sus costos. No existen prioridades para tiempos de crisis y se pierden oportunidades para acceder a fondos internacionales en forma cooperativa.

El derrumbe del Estado interpela a las universidades en varios sentidos. Ante todo, porque los presidentes del período democrático 1983-2002 fueron graduados de universidades nacionales, abogados, con poca formación en economía política y en gestión pública. Sus falencias han tenido algo que ver con el curriculum universitario donde se ha prestado poca atención a la formación de líderes y estadistas con capacidades gerenciales. Cabe reconocer, por otra parte, que las universidades, estatales o privadas han tenido pocas oportunidades para contribuir a mejorar la función pública generalmente sujeta a políticas clientelísticas y corporativas.

En un contexto de crisis y de reconstrucción se hace evidente la necesidad de asumir políticas universitarias que en un sentido amplio contribuyan a mejorar la formación de los funcionarios públicos, a crear una organización estatal más transparente, más inteligente y mejor definida como servicio público sujeta al control de la sociedad. La ciudadanía de todas las tendencias viene criticando la ineficiencia, la corrupción, la creación de privilegios en los órganos públicos. La universidad puede contribuir al diseño de alternativas para mejorar el funcionamiento del Estado.

El retroceso económico y el derrumbe del Estado se asocian con la pauperización creciente de la población argentina generando situaciones límites jamás imaginadas. Se pueden reconocer los síntomas de la desintegración social en la existencia de más de 16 millones de indigentes, en las cifras de desempleo masivo, en la marginación de los más pobres, en la generalización de la anomia y en el crecimiento de los hechos delictivos. Todo indica que es la socialidad misma, el contrato social, lo que está en juego. **La universidad argentina se encuentra ante un desafío histórico: contribuir a la reconstrucción del Estado, de la economía y de la sociedad perseverando al mismo tiempo en sus fines sustantivos de enseñanza e investigación que la vinculan con los cambios del mundo.**

III. Transformaciones y nuevos paradigmas

¿Cuáles serían los nuevos contextos o las manifestaciones del cambio en la Educación Superior?. Podemos señalar en particular algunos aspectos que han llevado a repensar los fines y las funciones de la universidad:

- a. la aceleración de las innovaciones tecnológicas, particularmente en lo que respecta a la informática, las biotecnologías y las comunicaciones;
- b. la explosión de nuevos conocimientos que desbordan la capacidad de procesamiento de las instituciones universitarias;
- c. la globalización de los intercambios académicos;
- d. la informatización de la sociedad;
- e. los cambios de paradigmas científicos y culturales que obligan a repensar las disciplinas y los contenidos curriculares;
- f. la masificación del acceso a la Educación Superior y la adopción de políticas para prolongar la escolarización debido a la crisis del empleo;
- g. el surgimiento de un modelo económico con uso intensivo del conocimiento que lleva a una mayor interacción entre las empresas y los centros universitarios;
- h. el desarrollo de la enseñanza virtual a través de Internet.

Diversos foros y organismos internacionales han destacado en los últimos años los nuevos contextos y los nuevos paradigmas que desafían a las instituciones universitarias.⁴ Para situar adecuadamente las

⁴ Ver: CEPAL-UNESCO, **Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad**, Naciones Unidas, Santiago de Chile, 1992; UNESCO, **La Educación en el siglo XXI. Visión y acción. Informe de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior**, París, octubre 1998; BANCO MUNDIAL, **La Educación Superior en los países en desarrollo. Peligros y promesas**, Washington, 2000; ANUIES, **La Educación Superior en el siglo XXI**, México, 2000; BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, **La Educación Superior en América Latina y el Caribe. Documento de estrategia**, Washington, 1997.

políticas universitarias nacionales hay que tener en cuenta también la situación internacional. Transformaciones mundiales, nuevos paradigmas y globalización forman parte de nuestra experiencia histórica. Las universidades, en particular, se encuentran ligadas a los procesos de mundialización desde sus orígenes.

En la última década las universidades argentinas han realizado un gran esfuerzo para mejorar los intercambios académicos con instituciones extranjeras. También han desarrollado programas de estudios combinados y han creado centros de estudios de la realidad internacional (posgrados en integración regional, en relaciones internacionales y otros). Notamos, sin embargo, que en muy raras ocasiones las universidades argentinas han tenido **estrategias para internacionalizar sus propias actividades**. El “modo de la globalización” se ha convertido en un tema crucial para definir la inserción de los países y de las organizaciones en el escenario mundial.

Las universidades argentinas tienen por delante el desafío de buscar respuestas más adecuadas para insertar el país en el proceso de integración regional y mundial. Siguiendo la experiencia de la Unión Europea resultaría pertinente articular mejor los programas académicos con los procesos de mundialización de la economía, de las relaciones sociales y del Estado. América Latina ha creado desde los años 60 múltiples organizaciones y programas para avanzar hacia la integración regional. Podemos avanzar acumulativamente si recogemos las lecciones de esas experiencias.

La explosión de los conocimientos, o sea, el crecimiento exponencial de las producciones científicas y tecnológicas (más de 1,5 millón de publicaciones académicas por año lo certifican) obliga a repensar el modo de organización y distribución de los conocimientos en la enseñanza universitaria. Mientras que las grandes empresas ya han instituido “gerencias del conocimiento” partiendo de una revalorización de sus bienes intangibles (recursos humanos, científicos y técnicos) es difícil encontrar su equivalente en las universidades argentinas. La cultura organizacional y de gestión es eminentemente burocrática. Todavía estamos en los umbrales de **una gestión inteligente de las instituciones universitaria**.

La nueva cultura de la información y la explosión de conocimientos obligan a fortalecer la capacidad para procesar, organizar, distribuir el flujo de las informaciones científicas y tecnológicas. Por otro lado, **casi todos coinciden en la necesidad de reformar el curriculum universitaria a fin de mejorar las competencias cognitivas básicas: aprender a aprender, aprender a procesar información, aprender a aplicar los conocimientos en la resolución de problemas**. Las nuevas exigencias llevan a fortalecer las funciones cognitivas del aprendizaje por sobre las funciones enciclopédicas, descriptivas o meramente operatorias.

Una organización inteligente fundada en la gestión del conocimiento y un curriculum orientado hacia el fortalecimiento de las competencias cognitivas para el aprendizaje permanente de los individuos serían respuestas adecuadas para enfrentar el cambio en el modo de producción y de transmisión de conocimientos.

Un aspecto que no se puede soslayar es que junto al flujo exponencial de nuevos conocimientos e informaciones científicas encontramos a menudo la aparición de nuevos paradigmas. Por ejemplo, mientras intentamos mejorar las carreras jurídicas centradas en la vigencia del derecho positivo nacional en todas partes se está produciendo una internacionalización de los espacios jurídicos (en el caso argentino por la presencia dominante de empresas transnacionales y por la introducción de los tratados internacionales en la Constitución Nacional de 1994).

Los cambios de paradigmas los encontramos en casi todas las disciplinas. En Filosofía, observamos que la perspectiva eurocéntrica dominante se encuentra cuestionada por aquellos que piensan que la globalización actual es una oportunidad para seguir buscando un pensamiento universal y multicultural. En Medicina, Odontología, Veterinaria, Agronomía y carreras afines, los avances de las biotecnologías obligan a redefinir el concepto del ser viviente (que ahora el ser humano puede producir y reproducir a voluntad) y las prácticas profesionales. Variadas intervenciones remediales o terapéuticas de estos campos están siendo reemplazadas por intervenciones biogénicas.

El concepto de la “realidad económica” está mudando lo mismo que el concepto de la “realidad psíquica”. La “economía virtual”, el “dinero plástico”, las “empresas inespaciales”, son apenas metáforas del cambio en el concepto de realidad. Las identidades y las subjetividades también cambian. La emancipación feme-

nina tiende a redefinir la imagen de la mujer, su rol como actor social y las relaciones con los varones. El crecimiento de la criminalidad infantil plantea en muchas partes interrogantes sobre los criterios existentes respecto a lo que significa ser menor o adulto. La idea de la "naturaleza" viene siendo revisada en las últimas décadas bajo el influjo de los movimientos ecologistas y ambientalistas. Las ingenierías ha tenido que hacerse cargo de la noción de medio ambiente para lograr una mejor inserción en un contexto diferente a la cultura industrialista de otras épocas. En suma, la realidad y el principio de realidad están cambiando.

La informatización de la sociedad no sólo ha transformado las culturas organizacionales, el modo de producción y los procedimientos administrativos. También está influyendo en los sistemas de aprendizaje. La informática es herramienta y también una nueva cultura. El crecimiento exponencial de las ofertas de enseñanza a distancia por Internet ha creado un nuevo horizonte institucional donde coexistirán las universidades presenciales tradicionales ("brick universities") y las universidades virtuales ("click universities"). Muchas instituciones tienden a ser bi-modales ("brick and clic universities"). Pero, aún no existe un digesto jurídico y normativo para regular y evaluar los distintos aspectos de la nueva educación virtual. Tampoco existe consenso universal sobre la conveniencia de admitir o favorecer estas innovaciones.

Por último, en todas partes se ha vuelto crucial el mejoramiento de la calidad tanto institucional como de la formación de los graduados. Lo primero por razones de costos y de eficiencia en medio de un mundo más complejo y con mayores demandas educativas. Lo segundo, porque las credenciales académicas ya no abren por sí mismas las puertas del éxito como en otras épocas. Los graduados y profesionales necesitan actualizarse permanentemente y tienen que demostrar que poseen las competencias para seguir aprendiendo, para resolver problemas o para diseñar proyectos. **Para asegurar el futuro de sus graduados, las universidades argentinas necesitan mantener un nivel de excelencia en cualquiera de sus actividades.**

IV. Potencialidades del sistema universitario argentino

Para replantear las políticas universitarias debemos considerar también las potencialidades y las debilidades del sistema. Las potencialidades del sistema universitario no son pocas si tenemos en cuenta los indicadores que mostraremos a continuación

La población del país al año 2000 ascendía a una 37.031.802 personas, entre las que podemos considerar que el grupo de 18-24 años ascendía a cerca de 4.7 millones de individuos.⁵

Según datos de la Secretaría de Políticas Universitarias en el 2000 había 1.300.000 estudiantes universitarios que correspondía al 27.7 % de la franja etaria de 18-24 años, o sea, una tasa de escolarización superior situada en el primer rango de América Latina. De acuerdo con el IESALC (UNESCO) América Latina tenía cerca de 12 millones de estudiantes universitarios hacia el año 2000, lo que quiere decir que a la Argentina le correspondía más del 10% de esa matrícula. Hacia 1999 el porcentaje de la población que cursaba estudios universitarios en Argentina cada 1000 habitantes era de 24,1%, en México de 15,6%, en Chile de 8,3%, en Francia y España de 26,6%.⁶

En el 2000 la población de 18 años representaba 659.912 personas, los egresados de la escuela media 263.635 y los ingresantes a la universidad 343.703, lo que quiere decir que 76.7% de los egresados de enseñanza media ingresaron a la universidad y que el 52,1% de los nuevos inscriptos pertenecía al grupo de 18 años.⁷

La cobertura de acceso a la Educación Superior en general es mucho mayor si se considera la matrícula de los institutos terciarios no universitarios. Hay que tener en cuenta que sobre 1845 instituciones de Educación Superior en el país el 95% corresponde al subsistema no universitario. Globalmente el sector

⁵ Informe de la Comisión 2 de la Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Educación Superior, Secretaría de Políticas Universitarias, 2002.

⁶ Ver: J.L. Coraggio; A. Vispo (coords.), **Contribución al estudio del sistema universitario argentino**, Miño y Dávila, Bs.As., 2001, p.58.

⁷ Informe de la Comisión 2 de la CNMES, 2002.

público atiende al 79,6% de la matrícula de nivel superior (87.2% de la matrícula universitaria, 58% de los estudiantes de los IES). Los alumnos del sistema de Educación Superior (universitario y no-universitario) pasaron de 487.473 en 1980 a 1.725.270 en el 2000, o sea, una tasa de crecimiento del 353,9 %.⁸

Todos los datos indican que el sistema de Educación Superior y el acceso a las universidades en particular ha crecido constantemente en las últimas décadas. Si en 1980 había 149 alumnos en la Educación Superior cada 10.000 habitantes, en el 2000 encontramos 478,8 alumnos de nivel superior cada 10.000 habitantes (SPU, PMSIU).

Institucionalmente hablando hacia el 2002 encontramos en Argentina 36 universidades nacionales, 5 institutos universitarios nacionales, 42 universidades privadas, 10 institutos universitarios privados y 1 universidad provincial, lo que hace un total de 94 instituciones universitarias. La distribución territorial es amplísima: cubre todas las provincias y todas las regiones. A lo que hay que agregar que 28 universidades ofrecen programas de educación a distancia facilitando aún más el acceso a la educación superior.

Podemos decir que el acceso a la Educación Superior está generalizado, que las vías de acceso son diversas y cercanas, que la gratuidad de los estudios en las universidades nacionales asegura igualdad de oportunidades en el acceso a la Educación Superior. Debemos agregar también que los establecimientos públicos y privados tienen variadas orientaciones filosóficas y que ofrecen una gama de 4.219 títulos de grado y pre-grado, y unas 1.642 carreras de posgrado (1999). Todo lo cual nos permite afirmar que **se trata de un sistema complejo, diversificado, pluralista, distribuido en todo el territorio y de fácil acceso para los aspirantes y alumnos.**

Las universidades nacionales contaban en el año 2000 con 111.740 cargos para la enseñanza universitaria, que corresponderían aproximadamente a unos 72.000 docentes efectivos, de los cuales el 53.2% eran varones. La proporción de docentes con dedicación exclusiva se sitúa alrededor del 14%. (CNMES, Com.2). El promedio de alumnos por docentes oscila entre 10 para las universidades más pequeñas y 25 para las grandes (promedio en países de la OCDE: 16).

Hacia 1999 las universidades nacionales contaban con 23.288 investigadores y las universidades privadas con 1.552, sobre un total del país de 39.766.⁹ Las mujeres representaban el 43% del conjunto de los investigadores. De acuerdo con las categorizaciones obtenidas en el Programa de Incentivos a las Investigaciones el 8.5% de los docentes universitarios categorizados (26.000) tiene la máxima calificación (o sea, unos 1.590 individuos) y el 15.3% (2.869) tiene una categoría alta, mientras que el 51.7% tiene calificación intermedia. Esto nos brinda una idea sobre el potencial científico que se concentra en las universidades nacionales.

Debemos agregar a esto que sobre un total de 3.654 publicaciones de autores argentinos registrados por el *Science Citation Index* (SCI) en 1997, el 62% (2.271 publicaciones) correspondieron a las universidades. Pese a que las universidades sólo captan el 28% del gasto en investigación científica del país poseen el 61% de los investigadores formados y mantienen un índice de producción científica acorde con el número de investigadores.

Conforme a una encuesta realizada por el Consejo de Rectores de Universidades Privadas en el 2001 este sector comprendía cerca de 1.661 investigadores (283 de tiempo completo). Con un total de 2.157 de personas empleadas en las actividades científicas las universidades privadas representaban el 4% del sistema científico nacional.¹⁰

Estos últimos datos nos muestran que las universidades argentinas cuentan con un potencial de recursos humanos altamente calificados en todas las disciplinas, aunque su desempeño no siempre esté profe-

⁸ Datos de la Secretaría de Políticas Universitarias, Programa para el Mejoramiento del Sistema de Información Universitario - PMSIU.

⁹ Informe de la Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Educación Superior, Comisión 1, Secretaría de Políticas Universitarias, 2002.

¹⁰ Ver: O. Barsky, "La investigación en las universidades privadas argentinas", Documento de trabajo no.10, Universidad de Belgrano, Septiembre 2001.

sionalizado (solo un 14% de los docentes tienen dedicación exclusiva) y aprovechado en toda su posibilidad (menos del 20% de los investigadores se dedican plenamente a un proyecto exclusivo).

Hay que destacar también que en los últimos 10 años se han acrecentado los proyectos de vinculación tecnológica y de cooperación con el sector productivo llevando en el caso de las universidades nacionales a crear más de 600 actividades de este tipo en los años 90 con una facturación cercana a los 180 millones de dólares, es decir, cerca del 10% del presupuesto asignado al sector.

En 1990 se sancionó la Ley 23.877 de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica, se creó la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica sobre la base de dos fondos: el FONCYT para apoyar la generación de nuevos conocimientos científicos y el FONTAR para financiar proyectos de innovación tecnológica.

En el marco de la ley 23877 las universidades crearon unidades de vinculación tecnológica y se organizaron en todos el país proyectos de vinculación y transferencia tecnológica involucrando empresas, universidades, centros de investigación y organismos públicos. Todo esto habla de una capacidad ya experimentada para crear sinergias positivas entre la universidad, la economía, el Estado y la sociedad.

El sistema de evaluación institucional creado por la Ley 24.521 de Educación Superior a través de la CONEAU ha servido para despertar el interés en el control de la calidad de los servicios que prestan las universidades. Pese a los rechazos iniciales, a las controversias y obstáculos de todo orden, las universidades han avanzado con la CONEAU en el diseño de procedimientos para hacer más transparentes las actividades académicas y para rendir cuentas a la sociedad sobre el rendimiento de las mismas. Pero, por sobre todo, ha surgido un interés por la calidad de la enseñanza y de los resultados de la actividad universitaria. Hasta el presente 48 instituciones, sobre 94, han suscripto convenios con la CONEAU para la evaluación externa.

No se puede subestimar la importancia del pluralismo institucional y filosófico que se instaló en el sistema universitario argentino a partir de la recuperación de la democracia en 1983. Teniendo en cuenta las intolerancias y autoritarismos del pasado se puede decir que las universidades en conjunto han consolidado una cultura pluralista que contribuye de variadas formas al fortalecimiento de los valores democráticos en la sociedad. En este sentido, puede remarcarse, que la tradición reformista de la participación estudiantil en el gobierno de las universidades nacionales ofrece la oportunidad de formación para el ejercicio de una ciudadanía democrática entre los jóvenes.

V. Deficiencias e incongruencias de la universidad argentina

El desaprovechamiento de las potencialidades y la dispersión de esfuerzos es tal vez uno de los factores que más conspira contra el mejor rendimiento institucional, científico y académico de las universidades argentinas. Lo podemos constatar por el bajo número de personal con dedicación exclusiva tanto en la docencia como en la investigación. También lo podemos apreciar en la gran dispersión y superposición de proyectos institucionales o científicos. En parte esto se puede explicar por las políticas de asignación de recursos (tanto privadas como públicas) en el tema, pero en parte se debe también a la ausencia de políticas que tiendan a optimizar los recursos disponibles para maximizar los resultados. **El sistema universitario argentino ha crecido de manera desordenada y esto le impide aprovechar plenamente los beneficios de la expansión.**

La tendencia a la compartimentación es un factor institucional que se traduce en un bajo índice de cooperación intra e interinstitucional. Esto quiere decir, como surge de la mayoría de los informes de evaluación institucional realizados por la CONEAU, que aún dentro de las mismas instituciones existen problemas de coordinación y de cooperación. Las desarticulaciones son frecuentes entre universidades del mismo sector (público o privado) o entre instituciones públicas y privadas o entre instituciones de la misma región (pese a que se crearon entidades para coordinar regionalmente las ofertas de Educación Superior).¹¹

¹¹ Ver las conclusiones del informe para el IESALC- UNESCO de Norberto Fernández Lamarra, "La Educación Superior en la Argentina", Bs.As., agosto de 2002. El autor habla de "fragmentación y desconexión entre distintas unidades" (p.162).

Dicho esto, cabe señalar que en los últimos 10 años se han constituido asociaciones académica interinstitucionales (como la Asociación de Facultades de Medicina de la República Argentina) que involucran a universidades privadas y públicas. También se ha logrado en casi todo el país involucrar a las universidades en los programas de mejoramiento del personal docente de los niveles primario y secundario. Del mismo modo, hemos señalado el crecimiento de los proyectos de vinculación tecnológica y productiva de las universidades nacionales. Aparentemente si bien la desarticulación institucional sigue siendo fuerte, la apertura de nuevas estrategias de cooperación y de articulación ha dejado planteada la posibilidad de nuevos estilos institucionales.

La cultura de gestión imperante en las universidades nacionales no ha contribuido a una mejor integración del sistema. La politización y la apropiación corporativa del espacio público y académico podrían interpretarse inclusive como una especie de privatización encubierta.¹² Estos factores convergen en la feudalización de las dependencias universitarias nacionales incrementando la ineficiencia y los costos.

Los reclamos crecientes para despolitizar las universidades nacionales tienen que ver en parte con este problema. Algunas universidades nacionales han decidido introducir la elección directa del Rector y Decanos para evitar el reparto clientelístico de cargos. El problema además es que en las universidades nacionales coexisten varias culturales organizacionales: la de los actores políticos, la de las carreras profesionales, la de los gremios de empleados y docentes, la del claustro estudiantil y graduados, y a veces las de los intereses locales. Los procesos de toma de decisiones se vuelven lentos y problemáticos.

Entre los problemas académicos uno de gran relevancia es el bajo rendimiento de los alumnos medido por la prolongación excesiva de las carreras (en promedio cerca de un 50% más de lo previsto), altos índices de repitencia y bajos índices de graduación. A este respecto, el **Anuario 1996 de Estadísticas Universitarias** (Ministerio de Educación, Secretaría de Políticas Universitarias, 1997) muestra que sobre 20 carreras seleccionadas la relación entre egresados cada 100 ingresantes era de 17,7 en 1992, de 17,6 en 1993, de 18,6 en 1994 y de 18,8 en 1995.

Comparando el número de egresados cada 100 alumnos universitarios en 1999 se puede apreciar que Argentina tenía una relación de 4,3 mientras que Alemania tenía 14,8, España 10,6, Francia 23,9 (Coraggio: 57). Por otro lado, el costo por graduado en Argentina ascendía a 42.671 U\$, mientras en Alemania era de 26.865, en España de 19.038 o en Francia de 12.197 (Coraggio: 58).¹³

Un estudio reciente del Ministerio de Educación permite observar que sólo el 11% de quienes ingresaron en 1990 en cinco carreras (Abogacía, Contador, Agronomía, Ciencias de la Comunicación, Farmacia y Bioquímica) habían egresado diez años después. En promedio tardaban 7,7 años para recibirse. En las carreras de ingeniería de las universidades nacionales sólo el 5,9 % de los 13.596 ingresantes en 1990 se habían recibido en el 2000.

Estos datos nos remiten a la frustración de más del 80% de los alumnos ingresantes, con una consecuencia agravante en la actualidad: no tienen lugar en el aula universitaria pero tampoco tienen lugar en el mercado de trabajo. Por eso se agolpan en las filas de los consulados buscando una salida fuera del país o emprenden riesgosas aventuras como emigrantes clandestinos.

El fenómeno de los fracasos académicos masivos también tiene una significación negativa para el uso del gasto público (y privado), en un doble sentido: por un lado, porque la mayor parte de las inversiones en educación superior no culminan en el resultado esperable (formar recursos humanos calificados) y por otro lado, porque los jóvenes no reciben la oportunidad de integrarse socialmente a través de la educación superior.

La mayoría de las universidades se concentran en la formación de profesionales de grado que abarcan cerca del 80 % de la matrícula. Hacia 1998 los alumnos de posgrado representaban unos 24.079 en las

¹² Ver: P. Krotzsch, "La Universidad de Buenos Aires, cautiva y en silencio", diario Clarín, 12.III.02; O. Iazzetta, "La recreación de la dimensión pública en la universidad", en: **Pensamiento Universitario**, n.9, Bs.As., 2001.

¹³ Las cifras de Argentina se modifican sustancialmente con la devaluación del peso que pasa de la relación 1=1 con el dólar hasta 2001 y llega a una paridad de 3,50 unidades por dólar a mediados de 2002. De acuerdo a esta devaluación Fernández Lamarra (op.cit.) estima el costo por graduado en 11.850 dólares en julio de 2002.

universidades nacionales, sobre una matrícula global de 945.790 alumnos. (Datos de la SPU). Recién en los años 90 las universidades argentinas han tratado de cubrir el déficit de programas de posgrado que en esa década crecieron exponencialmente.

El crecimiento de la demanda de estudios de posgrados en los años 90 estuvo motivado por aspirantes mayores de 30 años, la mayoría de ellos docentes universitarios. Se ha captado principalmente una demanda insatisfecha entre antiguos graduados, pero aparecen interrogantes respecto a la capacidad para asegurar el pasaje normal del grado al posgrado por parte de alumnos regulares. Esto quiere decir que el nivel cuaternario no se ha terminado de institucionalizar. En la UBA y otras universidades el análisis de este problema ha llevado a la convicción de que es preciso acortar las carreras de grado o por lo menos hacer que las mismas se puedan cursar en el tiempo teóricamente previsto a fin de facilitar el pasaje regular al posgrado por parte de los alumnos.

Si bien universidades, públicas y privadas, han desarrollado otros tipos de programas (de posgrado, de educación permanente de adultos, de investigación, de vinculación tecnológica y productiva) el claustro de las carreras profesionales marca con una impronta corporativa las unidades académicas y las instituciones en general. Estamos asistiendo a una diversificación de las funciones de la Universidad pero el paradigma dominante, el de las carreras profesionales de grado, sigue vigente.

La cooperación internacional es otro aspecto donde el sistema universitario argentino aparecía como rezagado. Con el advenimiento de la democracia, a partir de 1983, las universidades argentinas tuvieron la oportunidad de establecer con toda libertad intercambios con otras instituciones del resto del mundo. El impulso mayor se produjo en los años 90 y fue durante este período en que el Ministerio creó una Dirección Nacional de Cooperación Internacional para apoyar los esfuerzos de las universidades.

Actualmente, existe una amplia experiencia de intercambio y cooperación de las universidades argentinas con sus pares de otros países. Se crearon programas o consorcios de universidades con el extranjero, se creó un programa de becas para docentes universitarios, se facilitaron los intercambios de estudiantes y profesores. Instituciones privadas como la Fundación Antorchas crearon mecanismos para becar estudiantes y profesores pero también para asegurar su reinserción profesional en el país. Es justamente en este punto donde se aprecian incongruencias pues muchos de los becarios no encuentran a su regreso las posibilidades para desplegar los conocimientos adquiridos en el extranjero lo que los coloca en posición de volver a emigrar en busca de mejores oportunidades. Estimamos que el "brain-drain" argentino se sitúa en cerca de 150.000 graduados, científicos y técnicos que emigraron al exterior en las últimas décadas, una cifra equivalente a unas cuatro promociones anuales del sistema universitario argentino.

Una deficiencia significativa se puede encontrar en la "cultura de la información". Se puede constatar en estos datos: menos del 1% del gasto universitario está destinado a bibliotecas y sistemas de información, no existen muchas veces sistemas de información ni gerencias específicas para este sector. La Secretaría de Políticas Universitarias ha intentado paliar estas deficiencias en los años 90 mediante programas destinados a establecer el Sistema de Información Universitaria (SIU), reequipamiento de bibliotecas y a la formación de recursos humanos (Sánchez Martínez: 155 ss; 305 ss.)

Pese a los logros de estos intentos sigue en pie el problema fundamental: la ausencia de una cultura de la información.¹⁴ Se han equipado las universidades con computadoras pero más del 60% de las mismas se usan con fines administrativos. Se han creado redes y sistemas (como la Red de Información Universitaria - RIU y el Sistema de Información Universitario - SIU), pero el uso de la información en la toma de decisiones y en las discusiones de los cuerpos colegiados es muy baja. La gestión de la información no es reconocida como una función esencial de las organizaciones universitarias y por lo tanto en casi ninguna de las universidades existe una gerencia del sistema de información. Ni en las carreras de sistemas ni en las de administración existe una especialización en gestión de la información para organizaciones universitarias, lo que hace que no existan en el país especialistas en la materia. Algo sorprendente e inquietante es una actividad como la universitaria donde el flujo de información científica, estadística, académica y pedagógica es fundamental.

¹⁴ Ana María García de Fanelli brinda algunas razones de porque ocurre esto en: **Gestión de las universidades públicas. La experiencia internacional**, Ministerio de Cultura y Educación, Bs.As., 1998, pp.117-118.

Desde un punto de vista funcional el sistema universitario argentino padece desarticulaciones entre sus componentes (bajo índice de cooperación intra e interinstitucional), ha desarrollado capacidades para interactuar con el Estado, las empresas y la sociedad civil pero no existen políticas públicas y políticas económicas que permitan aprovechar al máximo estas capacidades. En una dimensión vital para las universidades como la producción de libros y materiales educativos audiovisuales, encontramos una gran dispersión de esfuerzos y una baja visibilidad de las universidades en el mercado de las industrias culturales. El sistema universitario argentino posee una masa crítica para generar productos educativo-culturales y ocupar una posición relevante en el mercado académico-cultural de Sudamérica. Son en cambio empresas comerciales transnacionales las que ocupan ese sector donde la facturación representaba cerca de 2.000 millones de dólares al año en 2001 (las remesas al exterior por pago de derechos de autor, royalties, gastos de importación, ganancias, representaban cerca de 1.000 millones de dólares).

Las "pérdidas de oportunidades" en el sector productivo tienen que ver en parte con la ausencia de una cultura emprendedora que no solo afecta las universidades públicas sino también a las privadas. A su vez, este fenómeno se vincula con la tradición academicista que ha tendido a desvincular las universidades de las demandas económicas, sociales o del Estado. La idea de la universidad como agente de desarrollo, de servicios y de producción cultural es todavía marginal. Esto significa que las iniciativas que van en ese sentido deben enfrentar obstáculos administrativos y políticos dentro de las mismas instituciones.

En todas las sociedades contemporáneas la escolarización superior tiene una vinculación creciente con las políticas sociales destinadas a asegurar la integración social de los jóvenes en una época de restricciones para el mercado de trabajo. Esto quiere decir que independientemente del interés en la formación de recursos humanos calificados todos los países están invirtiendo muchos recursos para brindar oportunidades educativas y de socialización a los jóvenes. Este es sobre todo el caso argentino donde la demanda de profesionales ya no es el *leit motiv* de la actividad universitaria. En cambio, si lo es la necesidad de brindar a la mayoría de los jóvenes mejores oportunidades educativas y de integración social en un contexto de desempleo masivo.

El sistema universitario argentino funciona como si este objetivo subyacente careciera de importancia. Lo cual da como resultado una bajísima inversión en los servicios de bienestar estudiantil, sobre todo, becas, residencias y oportunidades de trabajos temporarios. El problema trasciende la responsabilidad de las universidades pues la sociedad en general y el Estado deberían asumir en tiempos de crisis, que hay que invertir especialmente para garantizar el futuro de los jóvenes.

El desfinanciamiento de las universidades públicas constituye otro factor sumamente inquietante. En 2002 el gasto universitario se redujo de hecho a la mitad de lo previsto teniendo en cuenta la devaluación, la inflación y las restricciones de tesorería. En los próximos cinco años las posibilidades de incremento del presupuesto son remotas. Por lo tanto, las universidades nacionales se encontrarán ante un escenario de financiamiento decreciente pero con la perspectiva de un crecimiento sostenido en cuanto a la matrícula y los gastos. En estas condiciones resultará muy difícil mantener el funcionamiento normal de las instituciones y mejorar la calidad de los servicios.

Entre otras consecuencias de la quiebra de las finanzas públicas podemos prever que los programas de investigación científica y de innovación tecnológica se verán afectados. La inversión en I-D que en el 2000 era del orden del 0,45% del PBI (Brasil: 0,87%, Chile : 0,54%) se verá nuevamente reducida a niveles por detrás de países de varios países de América Latina.

VI. Universidad y reconstrucción

Muy pocos dirigentes asumen que el futuro y el mejoramiento de las universidades se encuentran vinculados inexorablemente a la reconstrucción del Estado, de la economía y de la sociedad. Partiendo de esta premisa podemos establecer como hipótesis que **en la medida en que las universidades se involucren en la reconstrucción del país en esa medida lograrán también mejorar sus posibilidades**. Es importante destacar el ejemplo del Plan Fénix, diseñado por un equipo de especialistas que convocó la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires con el objeto de formular alternativas para un proyecto de crecimiento con equidad. Los aportes de este grupo han tenido amplia repercusión y han servido para discutir escenarios de reconstrucción del país.

En los momentos decisivos las instituciones y los pueblos vuelven sobre sus principios fundamentales. De esta manera las sociedades se reinventan periódicamente. La experiencia histórica demuestra que los pueblos pueden superar sus desafíos cuando cuentan con el coraje moral y la lucidez intelectual en sus instituciones y en sus dirigentes. Argentina se encuentra en una situación límite, amenazada ya por la desintegración social. Pero no todos los actores reconocen la necesidad de modificar los patrones institucionales vigentes. La universidad, depositaria de valores universales de la cultura y orgánicamente responsable por la producción de conocimientos científicos tiene la oportunidad histórica de asumirse como uno de los factores claves de la reconstrucción del país.

La crisis argentina ni es coyuntural ni es sectorial (económica o política o social). El Estado, la economía, la sociedad civil, las instituciones políticas, el modelo cultural, la solidaridad social, la ética ciudadana, todo se encuentra en cuestión. La Iglesia Católica dice en un pronunciamiento dramático: “queremos ser Nación” luego de afirmar que nuestra cohesión social está en peligro. Desde los distintos sectores del pensamiento y de la cultura muchos otros coinciden en cuanto a la gravedad de la situación.

Las condiciones de producción de la economía y de la sociedad a través del conocimiento ofrece al sistema universitario argentino la oportunidad de aprovechar exitosamente todo su potencial de recursos humanos altamente calificados para resolver problemas del país y para reorientar el modelo de desarrollo nacional. A pesar de los contextos adversos el país dispone de abundantes recursos humanos calificados y puede llegar a convertir esta ventaja comparativa en un factor decisivo para sustentar un modelo de desarrollo con uso intensivo del conocimiento. Esto supone valorizar y privilegiar las “políticas del conocimiento”.¹⁵

En un contexto en que la solidaridad social está quebrada y donde la anomia parece ganar todos los espacios la reconstrucción del Estado aparece como ineludible. No se perciben aún las fuerzas de la sociedad, del sistema político o de la economía capaces de liderar un proyecto común. Entretanto, la preservación del Estado sigue siendo una condición para garantizar la democracia, la solidaridad y la recuperación económica.

Por eso, **creemos que el principal actor histórico, junto con la sociedad civil, capaz de garantizar la vigencia de la democracia, la solidaridad colectiva y la búsqueda de un nuevo modelo de desarrollo solidario es el Estado.** Teniendo en cuenta los fracasos de las políticas estatistas y neo-liberales del pasado, parece necesario repensar las relaciones entre el Estado, la economía y la sociedad civil. El “nuevo contrato” deberá tender a una gestión inteligente del Estado, a una relación cooperativa con la sociedad civil y al fortalecimiento de la capacidad estratégica para orientar la economía en función del bienestar colectivo. Más allá de las diferencias se trata de recuperar la conciencia de un espacio público que a todos nos incumbe defender para preservar la socialidad y un proyecto de Nación.

No se trata de recaer en los errores del “paternalismo” o el “autoritarismo burocrático”. La crítica al clientelismo y al autoritarismo estatal han ganado un amplio consenso en la opinión pública. También existe una crítica generalizada al neo-liberalismo, al “Estado ausente”, a la desvalorización de las funciones públicas, a la fragmentación de los órganos del servicio público. Las organizaciones de la sociedad civil han venido ganando terreno a través de las más variadas actividades que involucran a más de dos millones de voluntarios. La recuperación del Estado no puede disociarse de este proceso que tiende a revalorizar el protagonismo de la sociedad civil.

La reconstrucción social en Argentina exigirá pensar una nueva trama, un nuevo modo de interacción entre el Estado, la economía, la sociedad civil, como se viene reclamando en diversos foros sociales y políticos. En esa perspectiva, las políticas universitarias deberían proponerse crear un sistema de acción multidimensional y cooperativo para convertir a la universidad en un agente eficaz para el desarrollo nacional.

¹⁵ Ver: A. Pérez Lindo, **Políticas del conocimiento, Educación Superior y desarrollo**, Biblos, Bs.As., 1998

VII. La formación de un Estado inteligente y solidario

La ineficiencia y el derrumbe del Estado ha repercutido en todos los ámbitos de la sociedad argentina. Las instituciones universitarias han sufrido por la falta de políticas públicas y sobre todo por la falta de políticas de conocimiento ligadas al desarrollo del país. Las iniciativas que se adoptaron a través de la Secretaría de Políticas Universitarias entre 1993-98 (CNES, Ley de Educación Superior, CEPRES, CO-NEAU, FOMECA, Incentivos, RIU, SIU, Cooperación Internacional y otras)¹⁶ vinieron a cubrir falencias importantes y mostraron la pertinencia de una intervención inteligente del Estado.

Fortalecer la capacidad del Estado Nacional para diseñar y ejecutar políticas públicas constituye una premisa si se desea que las universidades, sobre todo las del sector estatal, puedan contribuir a la reconstrucción del país. Este objetivo trasciende el ámbito de cada universidad por lo que cabe subrayar la necesidad de fortalecer la congruencia institucional, la capacidad de cooperación intra e interinstitucional.

Partiendo de estas premisas consideramos que la reconstrucción del Estado debería asentarse en acuerdos de todos los actores sociales y políticos en torno a objetivos básicos como los siguientes:

- 1º) profesionalizar y jerarquizar al conjunto de los funcionarios públicos en jurisdicción nacional, provincial y municipal;
- 2º) fortalecer la capacidad de gestión estratégica del Estado, o sea, dotarlo de especialistas y de medios adecuados en los distintos temas que definen las políticas nacionales;
- 3º) informatizar e interconectar los servicios de todos los organismos del Estado a fin de mejorar la toma de decisiones y la congruencia del sector público;
- 4º) vincular los organismos del Estado con los centros académicos y científicos a fin de mejorar las competencias de los funcionarios y la capacidad para actuar con eficacia;
- 5º) mejorar la capacidad del Estado para asegurar el respeto de los derechos sociales prescriptos por la Constitución Nacional;
- 6º) incrementar la cooperación entre los organismos del Estado y las organizaciones de la sociedad civil reconociéndolas como agentes de servicio público en cuestiones de medio ambiente, minoridad, familia, acción cultural y otros temas;
- 7º) establecer un sistema de equiparaciones entre el personal de los distintos poderes y jurisdicciones a fin de suprimir discriminaciones y privilegios;
- 8º) fortalecer la capacidad del Estado para orientar la economía en función de las necesidades de la población;
- 9º) preparar a los funcionarios públicos para defender los intereses nacionales en los procesos de integración regional y globalización.
- 10º) recuperar y consolidar los sistemas nacionales de seguridad social, de salud, de educación, de justicia, de seguridad, de ciencia y técnica.

Destacamos estos objetivos generales porque es evidente que un sistema público profesionalizado, informatizado y congruente tendrá mayores posibilidades de ser eficiente y al mismo tiempo demandará un mayor aprovechamiento de los recursos humanos altamente calificados que forman las universidades. En otras palabras, un Estado inteligente con capacidad para intervenir eficazmente en la resolución de los problemas nacionales implicará una mayor movilización de las posibilidades que ofrecen los centros universitarios, científicos y educativos.

¹⁶ Ver: E. Sánchez Martínez (edit), **La Educación Superior en la Argentina. Transformaciones, debates, desafíos**, Ministerio de Cultura y Educación, Bs.As., 1999; ver también el informe citado de Fernández Lamarra.

VIII. Fortalecimiento del sistema universitario nacional

Si nos situamos en el plano de la Educación Superior serían pertinentes algunas decisiones para fortalecer la capacidad estratégica de la Secretaría de Políticas Universitarias y del sistema universitario. Desde este punto de vista creemos que sería adecuado fortalecer las capacidades de la Secretaría de Políticas Universitarias para neutralizar las tendencias a la atomización institucional a través de medidas como las siguientes:

- asignar recursos conforme a los resultados de las evaluaciones realizadas por la CONEAU;
- ejercer el control de gestión sobre las universidades nacionales cuyas auditorías deberían dejar de depender de las autoridades locales;
- proponer prioridades y reformas para el sistema universitario nacional;
- proponer medidas relativas a la coordinación y optimización de los programas del sistema universitario nacional y de los institutos de educación superior no universitarios;
- articular con los organismos del Estado y los actores sociales la realización de programas de interés para el desarrollo nacional.
- diseñar un sistema de escalas de la carrera docente universitaria equiparándola al régimen de remuneraciones de los jueces federales.

Apuntando al fortalecimiento del Sistema Universitario cabría revalorizar las funciones del Consejo de Universidades, del CIN, del CRUP y de los Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior. En el caso del CIN sería conveniente fortalecer su Secretaría Técnica brindándole capacidad para realizar diagnósticos y propuestas de mejoramiento. La participación de todas las universidades públicas debería ser obligatoria y ajena a toda segmentación partidaria o de otro tipo.

A nivel del Consejo de Universidades, donde participan el CIN, el CRUP y el Ministerio de Educación, nos parece adecuado crear un **Observatorio sobre la evolución de las ciencias, las tecnologías y las disciplinas en relación con los cambios de la sociedad**. Esta sería una base importante para facilitar la elaboración de **políticas de conocimiento destinadas a orientar las estrategias académicas, en particular, las que hacen al diseño de carreras**.

Un aspecto decisivo en la eficacia de la Educación Superior en diversos países es la coherencia institucional.¹⁷ La desarticulación del sistema universitario tiene sus costos. Mientras que en muchos países del mundo las organizaciones tienden a asociarse o a crear alianzas para maximizar sus ventajas, en Argentina ha sucedido todo lo contrario. La regla es la fragmentación, la compartimentación, el divorcio. Por lo tanto, se duplican los programas de grado y posgrado, se dispersan los proyectos de investigación, se pierden las ventajas para financiar en común programas de equipamiento, etc.

La Ley de Educación Superior aprobada en 1995 tendió a mejorar la articulación del sistema de Educación Superior, pero el hecho de que hasta la fecha existan universidades nacionales que han resistido el reconocimiento de dicha norma muestra las incoherencias dentro del sistema público. Las universidades privadas, a su vez, no han mostrado mucho interés en cumplir con el requisito de la evaluación institucional periódica a través de la CONEAU (que a la fecha sólo ha podido evaluar a cerca del 30% de las instituciones universitarias). Estas resistencias sugieren que por un lado habría que revisar la Ley de Educación Superior para ampliar el consenso y el respeto de la legitimidad y por otro lado habría que proponer políticas que permitan fortalecer el sistema universitario.

En este sentido, se pueden proponer una serie de medidas que tiendan a hacer posible la implementación de políticas públicas, que contribuyan al mejoramiento de los organismos del Estado, que permitan crear nuevas fuentes de financiamiento, que busquen optimizar los recursos existentes, que apunten a vincular el potencial científico y técnico hacia la resolución de problemas de la economía, de la sociedad y del Estado, que busquen aprovechar las posibilidades existentes en el exterior. He aquí algunas de las iniciativas posibles:

¹⁷ Ver: P.Gruson; J. Markiewicz-Lagneau, *L'enseignement supérieur et son efficacité. France, Etats-Unis, URSS, Pologne*, La Documentation Française, nos.4713-4714, avril, 1983

- 1º. establecer equipos técnicos dependientes de la SPU para analizar la superposición de ofertas académicas de las universidades y asegurar la optimización de los recursos del sistema a través del CIN, el CRUP y los CEPRES;
- 2º. asignarle carácter vinculante a las evaluaciones de la CONEAU a los efectos de la asignación de recursos en las universidades nacionales;
- 3º. crear un Fondo para la Profesionalización del Personal Docente Universitario con el fin de duplicar el número de dedicaciones exclusivas en cinco años;
- 4º. otorgar preeminencia a las universidades en los contratos de consultorías con organismos del Estado;
- 5º. crear un Consorcio Interuniversitario de Producciones Multimediales, apuntando a la edición de libros y de materiales audiovisuales con fines académicos y culturales destinados al mercado nacional y sudamericano;
- 6º. asociar a todas las universidades nacionales a un programa para la capacitación y profesionalización de todos los empleados y funcionarios de organismos nacionales, provinciales y municipales;
- 7º. diseñar a través del CIN y con apoyo de la SPU proyectos para participar de fondos de cooperación científica y académica internacional;
- 8º. ampliar junto con el FONCAP y el FONCYT la capacidad de las universidades para cooperar con las empresas;
- 9º. facilitar todas las instancias de cooperación que se puedan establecer con las organizaciones de la sociedad civil;
- 10º. desarrollar un programa "Universitarios argentinos en el mundo" para relacionar mediante una red virtual a los graduados argentinos en el exterior con el fin de asociarlos cooperativamente con las actividades universitarias del país;
- 11º. ampliar los programas de bienestar estudiantil a fin de cubrir las demandas de escolarización e integración social de los jóvenes;
- 12º. ejecutar los protocolos de integración académica del MERCOSUR organizando programas de intercambios de estudiantes y profesores con Brasil, Uruguay y Paraguay, Chile y Bolivia.

Obviamente, los objetivos propuestos suponen una mayor inversión pública en la Educación Superior. Para que este esfuerzo no sea considerado como un mero gasto público y sí como una verdadera inversión, habrá que demostrar que la mayor parte de las iniciativas enunciadas tendrán un impacto en el crecimiento, en el bienestar social, en la eficiencia del Estado y de las empresas, en la producción cultural. Esto llevaría a presentar las políticas universitarias como parte de un contrato con la sociedad y el Estado siguiendo el ejemplo de Francia donde cada universidad pública formula periódicamente un contrato mediante el cual recibe los aportes que solicita en función de objetivos a cumplir.

El mejoramiento de las condiciones funcionales y de la gestión del sistema universitario no puede hacernos olvidar la búsqueda de la excelencia tanto en la enseñanza como en la investigación. No solo se trata de mejorar los rendimientos académicos aparentes (tasa de graduación, duración de las carreras) sino también los contenidos de la formación. Los actuales procesos de evaluación institucional no permiten medir lo que los estudiantes han aprendido al término de sus estudios. Sería muy atinado diseñar pruebas de evaluación para graduados al estilo del **Provão** de las universidades brasileras. (Se está iniciando a través de la CONEAU un primer ensayo con graduados de la carrera de ingeniería).

El mejoramiento de la calidad institucional tendría que aplicarse también en la estructura de la CONEAU donde por razones coyunturales se definió un directorio que representa a los órganos políticos (de las Cámaras de Senadores y Diputados, del Ministerio de Educación), a los cuerpos corporativos (CIN, CRUP) y a la Academia de Educación. Sería coherente reformular esta estructura con seis miembros expertos en

asuntos universitarios, con el máximo grado académico, representantes de diversas disciplinas y orígenes institucionales, con independencia de los cuerpos políticos y corporativos. Si la CONEAU evalúa los máximos niveles académicos sus directivos tienen que tener las máximas competencias. Si evalúa instituciones no pueden depender de las mismas o de sus intereses corporativos o políticos.

Despolitizar el sistema universitario nacional es un reclamo que ha venido creciendo desde distintas posiciones. La apropiación por parte de partidos, personas, grupos o corporaciones del espacio público universitario constituye de hecho una privatización y una apropiación ilegítima. En este marco parece redundante reclamar la “nacionalización” de las universidades nacionales o el respeto de la “autonomía académica” de los docentes e investigadores. Liberar a las universidades nacionales de las fuerzas ajenas a sus fines sustantivos le daría mayor centralidad a las políticas del conocimiento, a las estrategias académicas y a la autonomía académica.

IX. Gestión académica: adaptación y anticipación

En el mundo actual la gestión académica intenta adaptar permanentemente sus estructuras a la evolución de las ciencias y a los cambios en la sociedad.¹⁸ Cabría preguntarse si vale la pena seguir buscando estructuras o respuestas adaptadas al medio cuando este muda permanentemente. ¿Se puede seguir buscando el currículo perfecto si cuando lo terminamos de diseñar ya sufre de inactualidad? ¿Podemos mantener carreras de posgrados que pierden interés o demanda a los pocos años?. ¿Podemos atrincherarnos en estructuras académicas permanentes cuando la difusión de las nuevas tecnologías de la información tienden a desescolarizar los aprendizajes?.

Preguntas de este tenor ya fueron antes planteadas en los informes de Philip Coombs sobre la crisis mundial de la educación o en el informe más reciente de la Comisión Internacional sobre Educación para el Siglo XXI de la UNESCO¹⁹. Estos y otros diagnósticos del mismo orden llevan a pensar que **los sistemas de educación superior deben prestar mayor atención a la capacidad para asumir los cambios, deben adoptar estrategias variables y estructuras flexibles.**

Si consideramos, por ejemplo, la “explosión de conocimientos” resulta imposible ampliar el plan de estudios para contener todas las novedades. Entonces, ¿qué hacer? En primer lugar, parece inevitable recurrir a la organización de un buen sistema de información para facilitar el acceso libre y permanente de los interesados, estudiantes o profesores, a las innovaciones científicas y tecnológicas. En segundo lugar, cabría fortalecer la formación científica y cultural básica de los estudiantes a fin de que puedan continuar formándose durante toda su vida. En tercer lugar, convendría acortar la duración de las carreras de grado para permitir que los estudiantes puedan especializarse en el posgrado donde tendrán la oportunidad de vincularse con los conocimientos más actualizados. Estas y otras sugerencias surgen de los informes para la reforma de la Educación Superior en Francia, España o Gran Bretaña.²⁰

La adaptación permanente a los cambios parece una misión imposible. Conviene que reflexionemos sobre el alcance y sentido de los conceptos de “cambio”, “innovación”, “reforma” y “mutación”. Las sociedades modernas, sobre todo a partir de la Revolución Francesa en 1789, asumieron que los cambios formaban parte de la evolución misma de cualquier sociedad. Esto fue conceptualizado por el filósofo Hegel al introducir la idea de la historicidad del espíritu humano.

Es bueno recordar que el proyecto de la Instrucción Pública Universal que Condorcet formulara en 1792

¹⁸ Ver: Miguel Angel Escotet, **Universidad y devenir**, Ed. Lugar, Bs.As., 1996; Clark Kerr, **Higher Education Cannot Escape History. Issues for the Twenty-First Century**, State University of New York Press, Albany, 1994; Carmen García Guadilla, **Situación y principales dinámicas de transformación de la educación superior en América Latina**, CRESEALC-UNESCO, Caracas, 1996; Denise Leite et alii, **Universidade futurante**, Papirus, Campinas, 1997.

¹⁹ Ver: Ph. Coombs, **La crisis mundial en la educación. Perspectivas actuales**, Santillana, Madrid, 1985; Jacques Delors, **La educación encierra un tesoro**. Informe de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI presidida por Jacques Delors, Santillana/UNESCO, Madrid, 1996.

²⁰ Ver: Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), **Informe Universidad 2000**, Barcelona, 2000; Jacques Attali (dir.) **Pour un modèle européen d'enseignement supérieur**, Le Monde, Paris, 2000; Ron Dearing (dir.) **Higher Education in a Learning Society. Report of the National Committee of Inquiry into Higher Education**, NCIHE, London, 1997.

privilegiaba no tanto la adaptación a la sociedad vigente sino la preparación de una nueva ciudadanía democrática fundada en la educación lo que implicaba **la desadaptación de los individuos respecto de la cultura dominante**. Esta fue en general la tendencia de las reformas y revoluciones liberales o socialistas que tuvieron lugar entre el siglo XIX y XX. Los cambios no fueron asumidos como adaptación sino como vehículos para realizar una sociedad mejor, lo que constituía el núcleo del pensamiento “progresista”.

Las innovaciones y reformas pueden realizarse dentro de un mismo orden social. La burguesía positivista de Brasil cristalizó esta idea dentro del lema de la bandera del país: “orden y progreso”. En cambio, muchos de los reformadores educativos del siglo XX en todos los continentes entendieron que las reformas formaban parte de un cambio histórico gradual o revolucionario.

En las últimas décadas algunos autores interpretan que asistimos a una “mutación” más profunda. Ya en los años 60 Iván Illich anunciaba “el fin de la escuela”. Su idea de la desescolarización se fundaba en la convicción de que la escuela ya no servía para educar sino que se había convertido en un obstáculo para ello. Actualmente, desde otra perspectiva, algunos defensores de la cultura informática encuentran que los avances tecnológicos permiten no solo la desescolarización sino también la creación de un nuevo modo de transmisión de los conocimientos.²¹ De hecho, la desescolarización en el sentido de Illich (volviendo a la educación convivial de la comunidad y la familia) o en el sentido de la educación a distancia ha progresado notablemente.

La universidad es al mismo tiempo un agente de cambio y de conservación, como lo ha señalado reiteradamente la UNESCO. La literatura sobre los cambios ha sido dominante en las últimas décadas y todos han sido impregnados por ella. Pero, el gran problema ahora es qué deseamos conservar. La Universidad es depositaria de los grandes valores de la cultura universal, incluyendo los valores estéticos, filosóficos, morales, políticos. Desde esta perspectiva muchos autores apuntaron en otros momentos a la misión formadora de la educación superior recogiendo las ideas de Newman, Ortega y Gasset y otros. Humboldt en su idea de la Academia de Berlín destacó la función científica de la universidad.

En los hechos, el sentido de los cambios, innovaciones, reformas y mutaciones depende también del sistema de ideas y creencias, del modelo cultural de cada sociedad. Es por ello que la sociedad y la universidad al mismo tiempo que buscan la innovación a través del conocimiento, también necesitan asegurar su identidad, su continuidad, sus valores. A veces, no es tan difícil a veces ponerse de acuerdo sobre los cambios y sí resulta problemático asentir sobre lo que queremos conservar. Esto se puede percibir en los debates sobre los alcances de las biotecnologías, de las políticas de conservación ambiental, de las luchas por las identidades culturales (motivo de la mayor parte de los conflictos en curso), de las luchas por los derechos sociales e individuales, etc. La búsqueda de un ideal de la dignidad y de la felicidad humana atraviesa muchas de las temáticas de que se ocupan las universidades aunque no siempre se explicita este problema.

Si nos situamos en Argentina nos encontramos que por un lado la universidad tiene que continuar con sus funciones de investigación, de formación de profesionales y de extensión, pero al mismo tiempo se encuentra en un contexto donde tiene que contribuir desde su esfera a la reconstrucción moral y social del país. De allí que la gestión académica no puede centrarse solamente en el mejoramiento de la organización o del currículo. Tiene que estar abierta a los dilemas y compromisos que el momento histórico le exige.

²¹ Ver: John Tiffin; Lalita Rajansinsham: **En busca del aula virtual. La educación en la sociedad de la información**, Paidós, Barcelona, 1997. Alvin Toffler ya había anticipado esta perspectiva en su libro **El cambio de poder**, Plaza y Janés, Barcelona, 1990.

X. Alternativas para la gestión académica

Teniendo en cuenta por un lado la evolución de los conocimientos y de la cultura a nivel mundial y por otro lado el contexto de la crisis argentina proponemos una serie de iniciativas tendientes a mejorar la administración académica tanto en sus aspectos funcionales como en sus aspectos pedagógicos y culturales.

1. Revertir los bajos rendimientos académicos. Este es el aspecto más críticos de las universidades y no depende sólo de la escasez de recursos. Tampoco se puede resolver apuntando a uno o dos factores supuestamente determinantes. Por de pronto se requieren más estudios para identificar en cada contexto los aspectos que pueden estar influyendo. Por los datos que conocemos podemos suponer que se trata de un fenómeno generalizado en todo el sistema, en particular, entre las universidades nacionales. Sería necesaria colocar en primer término este problema para afrontarlo con una serie de estrategias que puedan complementar el objetivo de reducir drásticamente las deserciones y bajos rendimientos.

Tomando en cuenta experiencias ya realizadas e ideas que se han formulado en los últimos años se podrían considerar las iniciativas siguientes:

- 1º. Fortalecer la formación secundaria (señalada como el factor principal por muchos docentes de las deficiencias cognitivas que arrastran los alumnos) estableciendo mecanismos de colaboración entre las cátedras universitarias y las escuelas;
- 2º. Establecer un exámen de ingreso, no eliminatorio, para identificar los déficits de competencias de los estudiantes y ofrecerles cursos preparatorios o compensatorios;
- 3º. Fortalecer el ciclo inicial de las carreras universitarias poniendo mayor énfasis en las metodologías de aprendizaje y en los conocimientos científicos básicos;
- 4º. Capacitar pedagógicamente a los profesores del ciclo inicial universitario para que puedan actuar con mayor eficacia;
- 5º. Acortar los planes de estudios de las carreras de grado y programarlos para que los alumnos los puedan cumplir en los plazos previstos;
- 6º. Ofrecer mayores dedicaciones a los profesores del ciclo inicial con la obligación de que atiendan de manera más directa las consultas de los alumnos;
- 7º. Instituir servicios de orientación pedagógica en los ciclos iniciales;
- 8º. Ofrecer mayores becas para que los alumnos ingresantes puedan dedicarse plenamente al estudio;
- 9º. Establecer cupos de vacantes por curso a fin de que no haya más de 40 alumnos en cada uno de ellos.

2.. De la gestión administrativo-académica a la gestión del conocimiento. Siendo coherentes con nuestros propósitos parece necesario mejorar la gestión académica dándole a esta función mayor profesionalidad, mejores competencias para el diseño de políticas de conocimiento y de información, mayor compromiso con los objetivos pedagógicos y con la formación de los estudiantes. Hay que reconocer que todas las universidades argentinas han estado interesadas en los últimos años en adaptarse a los cambios. Esto las ha llevado a renovar estructuras y a mejorar las organizaciones. Algunas de las nuevas universidades, públicas o privadas, que se crearon a partir de mediados de los 90, introdujeron modelos de organización y de gestión novedosos.

Por lo general, el responsable de la actividad académica tiene rango de Secretario en las universidades públicas y de Vice-Rector en las universidades privadas. Normalmente depende de él la coordinación de las unidades académicas, la elaboración de propuestas de mejoramiento y sobre todo el normal funcionamiento de los trámites administrativo y de las actividades pedagógicas. Se trata de un administrador de estructuras, de procedimientos y de mediaciones. Sería tal vez conveniente derivar los aspectos administrativos y funcionales hacia un Director Académico (como se hace en algunas universidades nacionales) y reservar al Secretario Académico las funciones de "gerente del conocimiento", de planificador estratégico y de responsable de la formación de los recursos humanos.

Proponer y ejecutar "políticas de conocimiento" debería ser una de las funciones distintivas del responsable máximo del área académica. Para ello debe estar en contacto con los diagnósticos sobre los avances de las ciencias, las tecnologías y las profesiones y su impacto sobre la sociedad. El segundo componente principal de sus incumbencias sería la dimensión pedagógica porque es en torno a ella que se definen los rendimientos de los alumnos. El tercer componente sería la "política de información", o sea, la organización

de la biblioteca, del sistema de información orientado hacia la enseñanza y la investigación y la definición de objetivos para aprovechar las tecnologías de la información.

La gestión académica así definida estaría más centrada en la producción y en la transmisión de conocimientos, más implicada en los problemas pedagógicos y en los usos de la información con fines pedagógicos o científicos. También debería estar más comprometida con la formación de los recursos humanos: docentes, empleados, estudiantes. Obviamente, todo esto puede exigir la participación de varios especialistas, dependiendo de la escala y complejidad de cada institución.

El cambio que proponemos es congruente con el advenimiento de la sociedad del conocimiento y de la información (también en las empresas han aparecido los gerentes de la información y los gerentes del conocimiento). Sobre todo, es coherente con los fines cognitivos, pedagógicos y humanísticos de la Educación Superior en la actualidad. La Universidad representa el más alto nivel en la producción y la transmisión de conocimientos. Por lo tanto, necesita una gerencia académica que esté a la altura de esta pretensión.

3. Políticas y sistemas de información. La necesidad de informatizar los registros académicos y de organizar sistemas de información se ha impuesto en casi todas partes. Pero son raros los que han pensado "políticas de información". La adaptación rápida a las nuevas tecnologías ha hecho que abunden los informáticos y que falten expertos en políticas y gestión de la información. El problema se ha derivado hacia los usuarios. Los intentos del SIU, de Educ.ar y otros han resultado insuficientes.

La informatización académica es indispensable para mejorar la enseñanza y la gestión. Sin ella, continuaremos desaprovechando una gran parte de los recursos informáticos (caros y con pocas posibilidades de renovación) que tenemos. Las universidades tienen que convertirse en centros de organización y procesamiento de información al servicio de la enseñanza y de la investigación. Lo que no depende tanto de la infraestructura técnica sino del aprovechamiento inteligente de la misma.

En la actualidad son raras las universidades que poseen bases de datos, bibliográficos y científicos, sobre los diversos aspectos del país y de las ciencias. Muchos doctorandos e investigadores tienen que realizar sus trabajos en el extranjero, aún cuando se trata de temas argentinos, a causa de este problema.

Sugerimos en consecuencia, crear una gerencia de la información en cada universidad a fin de coordinar con las cátedras y equipos de investigación la formación de base de datos, la formulación de objetivos para las políticas de información orientadas al mejoramiento de la enseñanza, de la actividad científica y de la gestión académica.

4. La transformación curricular. El cambio curricular es una pieza clave para la renovación de la enseñanza. Pero el diseño curricular implica redefinir la importancia que tienen los conocimientos básicos, el desarrollo de las competencias cognitivas o la formación de los alumnos. Generalmente, la formación de actitudes, la actividad artística y deportiva no se considera parte del currículo universitario. Tampoco se considera la integración social de los jóvenes.

La transmisión de contenidos, o sea, de información, constituye entre el 80 y el 90% de las actividades de enseñanza. En gran medida se trata de información perocedera en términos de uno a cinco años, según las disciplinas. De acuerdo al desarrollo de los sistemas de información muchos de los contenidos actualizados se pueden obtener directamente a través de Internet. Parece obvio entonces que hay privilegiar la capacidad para analizar y procesar información, lo que a su vez supone privilegiar el conocimiento de los paradigmas básicos de las distintas disciplinas. O sea, hay que fortalecer la formación científica y cultural básica, hay que enseñar a aprender. Casi todas las reformas académicas de las últimas décadas en el mundo apuntan a estos objetivos.

Que el currículo sea flexible es otra condición que muchos reconocen. Pero, ¿qué significa esto en concreto? ¿Qué existan materias optativas? Es algo que muchas universidades han comenzado a introducir en sus reformas. Además de un cierto porcentaje de materias optativas la flexibilización debería implicar que por lo menos un 10% de las materias puedan ser electivas, o sea, que se puedan elegir de un conjunto acreditado de posibilidades y que se puedan cursar en cualquier lugar del mundo. Es algo que se practica en España y otros países de Europa. En Argentina el régimen de médicos residentes de los hospitales de la

Ciudad de Buenos Aires permite que los estudiantes realicen una práctica de un cuatrimestre en cualquier hospital del país o del mundo.

Junto con las materias optativas y electivas hay que facilitar el pasaje de los estudiantes entre diversas carreras e instituciones. Desde este punto de vista sería adecuado establecer un sistema de créditos por materias y avanzar hacia el reconocimiento de una libreta universitaria nacional (como en Alemania). En la actualidad es más difícil pasar de una universidad nacional a otra que continuar estudios en el extranjero.

En distintas disciplinas hay que reconocer los déficits cognitivos y prácticos que hoy sufren nuestros graduados. Muchos no aprendieron a aplicar sus conocimientos. Muchos no tuvieron conocimientos básicos de gestión o de relaciones humanas que luego tardíamente intentan aprender en sus desempeños. Muchos médicos se reciben sin tener conocimientos sólidos de psicología pero luego tienen que enfrentar situaciones humanas complejas en los hospitales. Muchos informáticos desconocen las aplicaciones educativas de sus herramientas a pesar de que la informática educativa constituye el principal mercado en expansión. Tampoco encontramos expertos en gestión informática de organizaciones universitarias. Estos y otros déficits notorios en distintas carreras muestran que el currículo no puede ser monopolio de los profesionales de esas carreras. Por eso sugerimos la creación de un Observatorio de la evolución de las ciencias, las tecnologías, las profesiones y la sociedad a fin de que existan otras perspectivas para mejorar el currículo.

5. La función socializadora de la enseñanza universitaria. Desde principios del siglo XX con los trabajos de Durkheim se sabe que la educación tiene un aspecto de instrucción y otro aspecto de socialización de los jóvenes. El peso de la instrucción profesionalista ha convertido a muchas universidades de Argentina en centros de entrenamiento y ha dejado de lado los aspectos formativos e integradores de los jóvenes. El tema cobra vital relevancia en un momento en que el desempleo amenaza las posibilidades de trabajo y de integración social de los jóvenes.

Lo que está en juego no es encontrar un paliativo para la ausencia de oportunidades en el mercado de trabajo, ni solamente la posibilidad de brindar relaciones sociales más adecuadas para los jóvenes. También se trata de asegurar la formación de una ciudadanía democrática y responsable, de transmitir valores creativos y solidarios, de ofrecer oportunidades amplias para que los jóvenes encuentren posibilidades de realización de acuerdo a sus proyectos.

La universidad como centro de socialización y de formación de los jóvenes debería ser objeto de políticas públicas y de un fuerte consenso institucional. Por ahora estas funciones son marginales, solo algunas raras instituciones las colocan en un lugar relevante. En cambio, en Estados Unidos, Francia, Alemania y casi todos los países de la Unión Europea, concientes del aspecto social en juego, las inversiones en los sistemas de becas y ayudas para los estudiantes se equiparan con lo que se gasta en investigación.

De acuerdo al **Almanac 2000-2001 del Chronicle of Higher Education** en Estados Unidos los fondos en ayuda para los estudiantes representaron 64 mil millones de dólares en 1998-99 siendo el total de gastos de los colleges y universidades del orden de los 120.000 millones de dólares. Para ese año académico encontramos que el porcentaje del gasto de las universidades en investigación era del 10.1%, en servicios estudiantiles un 4.9% y en becas 4.3%. (A lo cual hay que agregar las becas de fondos privados que no figuran en el presupuesto universitario). Esto da una idea de la importancia que para Estados Unidos (y también para Francia, Alemania y otros países) tiene la escolarización y socialización de los jóvenes. En Argentina el gasto en becas y bienestar estudiantil no supera en promedio el 1,5%.

Se ha criticado muchas el bajo rendimiento de las universidades argentinas (11% de graduados sobre ingresantes en las universidades públicas y cerca del 30% en universidades privadas). Pero si queremos mejorar el rendimiento tenemos que hacer un gran esfuerzo para que los estudiantes puedan dedicarse plenamente al estudio. Lo que no solo exige becas sino también servicios de orientación, deportes, actividades culturales, oportunidades asociativas, etc. En otros términos, necesitamos fuertes políticas de bienestar estudiantil y no sólo para mejorar sus rendimientos sino sobre todo para asegurar que la mayoría de los jóvenes que hoy abandonan puedan continuar encontrando formas de integración social que no existen a través del mercado del trabajo.

Para financiar estos objetivos hace falta una fuerte inversión pública y privada. Y también un sistema de préstamos solidarios como existen en muchas partes que permita que los beneficiarios actuales de la Educación Superior contribuyan a sustentar a las generaciones que les siguen.

6. Profesionalización y formación pedagógica de los profesores universitarios. El otro actor decisivo para el éxito de la gestión académica es el docente. La mayoría de los enseñantes universitarios no puede vivir exclusivamente de su trabajo. Sólo alrededor de un 14% tiene dedicación exclusiva en las universidades nacionales y menos del 5% en las universidades privadas. Por una u otra razón, y no sólo para ahorrar sobre el trabajo docente. En la UTN se considera conveniente mantener a la mayoría de los docentes en cargos de dedicación simple porque valorizan su inserción profesional, otro tanto ocurre en las facultades de derecho, de medicina o de ciencias económicas.

La profesionalización del docente universitario, al menos del 40% de los mismos, debería ser una meta de la gestión académica si pretendemos seriamente mejorar la enseñanza y los rendimientos de los alumnos. Los datos son elocuentes: en Argentina los docentes universitarios tienen un quinto de la dedicación que se tiene en las universidades de Europa o Estados Unidos, los alumnos dedican un cuarto del tiempo que sus pares de Cuba, Israel o Corea dedican a estudio, los resultados son congruentes: sólo cerca de un quinto de los ingresantes se recibe (y con retraso).

Deberíamos, sin embargo, evitar una ilusión: el incremento de las dedicaciones exclusivas entre los docentes no mejora automáticamente el rendimiento de los alumnos. Hay unidades académicas de las universidades nacionales que tienen arriba del 30% de docentes con dedicación exclusiva y cuya tasa de graduación no alcanza al 10%. ¿Esto que significa?. Que la política académica debe velar para que la dedicación a la enseñanza sea efectiva, que esté orientada por objetivos pedagógicos bien definidos. El déficit principal se encuentra en los aspectos pedagógicos que suelen estar subestimados o ignorados. Por lo tanto, sugerimos valorizar la formación pedagógica de los profesores, promover o crear posibilidades de posgrados en docencia universitaria (como ya lo vienen haciendo varias universidades).

La pedagogía universitaria, se ha abierto camino desde 1985 en adelante. Dejó de ser un tema exclusivo de las pedagogas. Profesores y profesionales de todas las disciplinas se han implicado en programas de perfeccionamiento docente o en cursos de posgrados en pedagogía universitaria. Pero la gestión académica no siempre ha sabido aprovechar estos saberes. Generalmente porque la administración de cursos o de problemas organizativos distrae la atención respecto del corazón mismo de la gestión académica que se encuentra en lo pedagógico.

Profesionalizar a los docentes implica entonces asegurarles una carrera de la que puedan vivir en exclusividad y también brindarles una formación para que puedan abordar los problemas pedagógicos de la enseñanza. La incompetencia pedagógica afecta el desempeño de muchos docentes universitarios y esto tiene consecuencias en los rendimientos de los alumnos.

7. Revertir la lógica del intercambio académico desigual. La internacionalización de los intercambios académicos ha venido progresando enormemente en Argentina y en el mundo. Podemos estimar que existen más de 150.000 graduados argentinos en el exterior. Argentina ofrece gratis recursos humanos altamente calificados a los países ricos. El costo hipotético de esta operación es de alrededor de 3.000 millones de dólares si partimos de una estimación discreta de 20.000 dólares por graduado (Hacia el 2001 con la convertibilidad 1 peso = 1 dólar, el costo promedio era de unos 42.000 dólares).

El hecho de que contabilicemos como "brain-drain", como pérdida, la mayor parte de nuestros intercambios de graduados y científicos muestra claramente que jamás hemos tenido políticas para aprovechar sus ventajas. China, Corea, Israel, Cuba, Italia y otros países lo han hecho. Estamos en la misma situación que a mediados del siglo XX en que no supimos aprovechar la existencia de recursos naturales abundantes, cuando esto constituía una ventaja comparativa. Esta incomprensible situación solo se puede revertir si aprendemos a aprovechar los intercambios internacionales e inclusive la emigración de personas calificadas.

Obviamente, la valorización de los recursos humanos calificados supone una política de desarrollo inteligente, es decir, que cuente con los científicos, profesionales y técnicos para el crecimiento económico y el

bienestar del país. Pero, aún en el contexto de un país en crisis con fuerte emigración de personas calificadas, situación que han vivido otros países como la India, no resulta imposible diseñar estrategias para aprovechar el potencial de individuos ligados afectivamente al país a pesar de la emigración. En los años 90 se creó a través de la SECYT un programa para la recuperación de científicos en el extranjero, pero esto no ha tenido mayor significación ni continuidad. Seguimos en cambio sin políticas para recuperar a los mismos becarios que las universidades envían al extranjero y que a su regreso no tienen las posibilidades acordes con su formación.

Aquí es donde aparece la importancia de una gestión académica inteligente inspirada por una política del conocimiento. ¿Qué camino seguir cuando el capital humano se escapa a través de los intercambios internacionales?. La primera respuesta sería abordar con iniciativa propia los intercambios, o sea, proponerse aprovechar los mismos en función de sus objetivos. Recién en los últimos diez años han surgido personas especializadas u oficinas dedicadas a atender las cuestiones de las relaciones académicas internacionales. Japón organizó estas funciones desde fines del siglo XIX y la mayoría de las universidades de Europa y Estados Unidos lo hicieron entre esa época y principios del siglo XX. Esto quiere decir que llevamos 100 años de atraso en la materia.

Hay varias iniciativas posibles para transformar una situación desfavorable en una situación favorable respecto a los intercambios académicos. He aquí alguna de ellas:

- 1º. Fortalecer o crear el área de relaciones internacionales en facultades y universidades;
- 2º. Organizar base de datos que incluya a todas las instituciones del mundo que ofrezcan alguna posibilidad de intercambio con las universidades argentinas;
- 3º. Organizar una base de datos con todos los graduados de la institución o del país en el exterior;
- 4º. Seleccionar y preparar docentes y estudiantes que puedan involucrarse en programas de intercambios con otras universidades e instituciones;
- 5º. Diseñar una política de intercambio sobre la base de posibilidades externas y objetivos internos de la institución para aprovechar fondos de apoyo a la actividad científica y académica en diversas disciplinas;
- 6º. Crear una red de graduados argentinos en el exterior a través de Internet a fin de mantener contacto con las instituciones locales y de aprovechar sus posibilidades de cooperación con las mismas;
- 7º. Asegurar un sistema de reconocimiento y de promoción para el retorno de los individuos que siguen estudios de posgrado en el exterior;
- 8º. Fortalecer el dominio de idiomas, sobre todo inglés y portugués para el continente americano, y generalizar el conocimiento de un idioma extranjero como requisito de los estudios de posgrado;
- 9º. Crear programas para la enseñanza de castellano, ecología e historia de Sudamérica para atraer a estudiantes extranjeros, al modo como lo hacen las "universidades de verano" en Europa y América del Norte;
- 10º. Diseñar programas de investigación o de transferencia de conocimientos que puedan ser compartidos por instituciones del exterior.
- 11º. Crear centro de estudios de otras culturas y regiones del mundo (notemos que los principales centros de estudios de problemas latinoamericanos se encuentran en Europa y Estados Unidos);

8. La gestión productiva de la universidad. Hace ya varias décadas que el profesor Julio H. Olivera planteó la posibilidad de considerar a la universidad como unidad de producción. La economía de la Educa-

ción Superior tuvo sus primeros atisbos con Strumilin en la URSS hacia los años 30 y los estudios de Edward Denison le dieron un gran impulso en la posguerra.²² En Argentina y en muchos otros países desde los años 60 y 70 se realizaron experiencias de todo tipo en lo que respecta a la producción y a la transferencia de tecnologías y servicios desde las universidades.²³ No se trata, pues, de una novedad. Burton Clark ha querido destacar en años recientes la originalidad de algunas instituciones europeas exitosas que adoptaron un perfil de “universidades emprendedoras”.²⁴

Estos enfoques pueden ser interpretados de diversa manera. Durante la Revolución Cultural China (1964-70) los estudiantes y profesores fueron movilizados hacia las fábricas y granjas colectivas abandonando las tareas de aprendizaje y de investigación. Dejando de lado otros aspectos de este movimiento, el abandono de la actividad científica y académica resultó negativo. Los aportes prácticos quedaron relegados por las consignas ideológicas. En la etapa siguiente el gobierno chino propuso en cambio un programa de modernizaciones donde las universidades se vincularon de manera más sistemática con los centros de producción.

Desde otro punto de vista también sería incorrecto concebir a la universidad como una empresa o como un mero agente económico. En la actualidad diversas organizaciones y el gobierno de Estados Unidos defienden la inclusión de la Educación Superior entre los servicios transables y regulables a través de la Organización Mundial de Comercio, o sea, como parte del mercado. Lo que implicaría, entre otras cosas, que las empresas universitarias tuvieran el derecho a implantarse en cualquier lugar del mundo en las mismas condiciones que los “fast foods”. Lo cual significaría alienar las funciones culturales, formativas, pedagógicas, científicas de las universidades.

Frente a estas orientaciones extremas también encontramos posiciones discutibles entre aquellos que defienden la idea de una universidad centrada en la formación de profesionales o en la reproducción endogámica de la actividad científica. En América Latina el rechazo hacia la vinculación del conocimiento con la producción y la sociedad viene de la época colonial, pero suele reaparecer con discursos progresistas. La Reforma Universitaria de 1918 buscó una nueva alianza entre la universidad y la sociedad, pero luego predominaron las tendencias profesionalistas y academicistas.

La cuestión de fondo es saber para qué queremos la universidad hoy. La respuesta tiene que tomar en cuenta las diversas funciones que la universidad ha venido asumiendo a través de la evolución histórica: educar, formar profesionales, investigar, socializar a los jóvenes, producir innovaciones tecnológicas, aportar soluciones a la sociedad, asegurar la conservación de los valores culturales de la humanidad, contribuir a la educación permanente de adultos. En otras palabras, la opción por una universidad productiva no puede olvidar otras dimensiones importantes de la institución.

Aclarados algunos posibles equívocos todavía falta justificar la opción por una universidad productiva. Un primer argumento se encuentra en la idea del “saber para poder” que inaugura la Filosofía Moderna con Bacon y Kant. La ciencia experimental aparece para resolver problemas a diferencia del saber medieval que era especulativo. La universidad actual se inscribe en la tradición moderna.

En el Informe de la UNESCO sobre la educación para el siglo XXI citado en el epígrafe se destaca la necesidad de fortalecer a todos los niveles de la enseñanza la capacidad para resolver problemas, la capacidad para aplicar los conocimientos. Las razones son de orden pedagógico pero también tienen implicancias para el desarrollo de cada sociedad. Para la gestión académica esto significa que por un lado debe promover la introducción de enfoques que favorezcan la creatividad, la innovación, la aplicación de los conocimientos, la elaboración de proyectos. Por otro lado, debe pensar en la transferencia de conocimientos hacia la sociedad. Experiencias de este tipo ya existen en escuelas primarias, secundarias y facultades del país.

²² Ver: J. Vaizey (ed.) **The Economics of Education**, Mac Millan, London, 1966; E. Denison, **Why Growth Rates Difer? Postwar Experience in Nine Western Countries**, The Brookings Institution, New York, 1967; OCDE, **Aspects économiques de l'enseignement supérieur**, Paris, 1984.

²³ Ver: A. Ocampo Londoño (comp.) **La Educación Superior para el desarrollo en América Latina**, Fundación para la Educación Superior, Cali, 1979; A. Pérez Lindo, **Universidad, política y sociedad**, Eudeba, Bs.As., 1985.

²⁴ Ver: Burton R. Clark, **Creating Entrepreneurial Universities**, Pergamon, Oxford, 1998.

Las iniciativas realizadas en universidades argentinas nos permiten asegurar que hay muchas vías para llevar adelante programas de vinculación tecnológica, de servicios, de asistencia técnica, etc. Podemos encontrar en efecto las más variadas alternativas: desde incubadoras de empresas hasta la organización de cooperativas, desde la integración con grandes complejos mineros y petroquímicos hasta el diseño de proyectos con organizaciones de la sociedad civil, desde consultorías hasta la creación de unidades de vinculación tecnológicas. Sería ocioso hacer recomendaciones sobre las formas de organizarse. Bastaría con hacer un inventario de las experiencias exitosas para encontrar allí el “efecto demostración” de lo que se puede hacer.

En cambio, sí conviene resaltar la importancia de adoptar una estrategia institucional y académica congruente con el propósito de vincular la universidad con la sociedad. La adopción de una actitud de servicio debería impregnar la cultura organizacional, desde las cátedras hasta la administración. Sería un error pensar que como en el pasado se trata solamente de valorizar las actividades de extensión, o de pensar que sólo las áreas tecnológicas o económicas pueden volcar su potencial hacia la sociedad. Todas las áreas pueden convertirse en unidades de producción, de acción social y de servicios en la medida en que se exploren las demandas que se pueden satisfacer para conveniencia mutua de la institución, de las cátedras y de los usuarios.

En esta perspectiva reside la recomendación que muchas veces se ha hecho respecto a la necesidad de articular investigación, enseñanza y transferencia de conocimientos. Pero, además, debe existir una estrategia de gestión de transferencias bien definida. A menudo se subestima la importancia de planificar, implementar y evaluar sistemáticamente estas experiencias porque todavía subsiste la creencia que se trata de una actividad accesorio o benevolente. Lo que puede resultar en fracasos en la hora de cumplir con los compromisos asumidos con terceros.

9. Generalizar las prácticas de autoevaluación desde las cátedras hacia las unidades académicas. La calidad de la enseñanza, de la investigación y de las instituciones es fundamental en un proceso de mundialización donde las universidades argentinas tienen que articularse y confrontarse con entidades muy exigentes.

Se ha tendido en depositar en la CONEAU la responsabilidad de la evaluación y el mejoramiento de las instituciones universitarias. Pero **el proceso de autoevaluación permanente y generalizado es el único que garantiza que cada universidad asuma la búsqueda de la excelencia en todo lo que hace.** Hemos observado que distintas universidades transfieren a la evaluación externa una expectativa que debería surgir de su propio seno.

No hay excelencia académica ni hay verdadera autonomía sin autoevaluación. Lo podemos deducir del concepto mismo de autonomía o del concepto de autorregulación en los sistemas. La evaluación externa puede reforzar los propósitos de la institución pero no puede suplirlos. Si no hay un serio propósito de autoevaluación para el mejoramiento la evaluación externa puede culminar en un simulacro.

La cultura de la autoevaluación debería comenzar en las cátedras, departamentos, institutos y facultades. El hecho de que se instale en las actividades de enseñanza tiene mucha importancia, porque la evaluación institucional tiende luego a relativizar demasiado la centralidad de los aspectos pedagógicos. Hasta ahora se ha hecho muy poco para evaluar las prácticas pedagógicas de los profesores universitarios. Esta es una función principal de los gestores académicos.

Algunas universidades han creado un sistema de evaluación permanente. Esto permite no solo mantener una exigencia interna permanente para mejorar sino también encontrar nuevas alternativas para enfrentar los problemas. La autoevaluación se vincula estrechamente con la construcción participativa de un proyecto institucional.

10. Avanzar hacia una cultura académica multimodal. La expansión de las ofertas de educación superior a distancia ha planteado a muchas universidades la alternativa de convertirse en instituciones bimodales, o sea, presenciales y a distancia. Desde el punto de vista pedagógico en realidad la enseñanza tradicional era en parte resultado de la presencialidad y en parte del estudio a distancia. En ciertas carreras,

como Derecho o Contador, el porcentaje de alumnos que realizan sus estudios sin concurrir a clases es muy grande.

La educación a distancia, con soporte radial, televisivo o informático o impreso, introdujo nuevas metodologías para la enseñanza y el aprendizaje. A su vez, la educación virtual, sincrónica o asincrónica, avanza mucho más al recrear condiciones de presencialidad al mismo tiempo que refuerza el potencial de autoaprendizaje. Hoy nos encontramos ante un despliegue de distintas modalidades que no pueden considerarse antinómicas. No solo conviene admitir la conjunción, o sea, la bi-modalidad. Por razones pedagógicas, de recursos y de contexto, a la mayor parte de las universidades argentinas le conviene adoptar estrategias multimediales y multimodales. El aula, la radio, el correo, la televisión, la computadora, internet, son todos recursos, medios, entornos, oportunidades de comunicación, de enseñanza y de aprendizaje.

El debate entre los “integristas” de la cultura virtual y los “apocalípticos” que critican los efectos perniciosos de los medios de comunicación sobre la lecto-escritura, el pensamiento o la socialidad de los jóvenes, coloca las disyuntivas en términos abstractos. Los jóvenes que no leen, como se constata en el ingreso universitario, en su mayoría tampoco son asiduos de la computadora. Los usuarios de Internet suelen tener más referencias grupales que otros (entre otras cosas porque los cultores del espacio virtual forman grupos, tribus, afinidades).

El soporte fundamental de una gestión académica multimodal no es la tecnología sino la pedagogía. Esto quiere decir que si se desea aprovechar todos los recursos, tradicionales o informáticos, la institución tiene que valorizar la gestión y actividad pedagógica. Por lo general suele ocurrir que se sobrevalora lo tecnológico y se subordina lo pedagógico.

Las asesorías pedagógicas han crecido en todas las universidades. Más raro es encontrar lo pedagógico en los rangos de gestión (en unas pocas facultades de universidades nacionales existe una Secretaría Pedagógica). Al adoptar una estrategia multimodal la institución tiene que pensar en seleccionar o formar expertos en diseños pedagógicos, en informática educativa, en evaluación de las nuevas modalidades. La producción misma de materiales pedagógicos para modalidades a distancia o virtuales es importante. Y puede inclusive rentabilizarse en un mercado donde muchos programas provienen del exterior.

Las modalidades virtuales y a distancia ofrecen muchas oportunidades a los individuos que necesitan condiciones particulares de aprendizaje. Por lo demás, permiten proyectarse a una demanda masiva y al mismo tiempo mantener un entorno personalizado. Ahora bien, el déficit más grande que tiene en este momento la Argentina proviene de dos dimensiones: en primer término, es difícil mantenerse al día con las innovaciones tecnológicas por los costos que supone; en segundo término, no se tienen suficientes pedagogos/os especializados para aprovechar plenamente las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías o para compensar los retrasos tecnológicos.

11. Internacionalización académica e integración de América del Sur. El objetivo de la integración regional sudamericana constituye un mandato histórico y una opción estratégica para el país. Sin embargo, el flujo de estudiantes sudamericanos a nuestras universidades ha disminuido en lugar de aumentar en las últimas décadas. A su vez, la mayoría de los intercambios de profesores y estudiantes se producen con Europa y Estados Unidos. Una vez más, precisamos ser coherentes con los objetivos de nuestro propio desarrollo.

En Brasil las universidades, y las escuelas, han comenzado hace tiempo a enseñar el castellano. El portugués debería ser una opción primera para el aprendizaje de una segunda lengua en todas las universidades argentinas. La mitad de nuestro continente sudamericano habla esa lengua. El más grande mercado de nuestros intercambios se encuentra en Brasil con quien compartimos un proceso que llevará a la creación de instituciones supranacionales: Corte Sudamericana, Parlamento Sudamericano, Mercado Común Sudamericano, etc. El hecho de que Brasil esté recurriendo a profesores españoles de castellano muestra que no existen estrategias coherentes de nuestra parte para interesarnos en la valorización de nuestras propias posibilidades para ofrecer docentes en diversas áreas.

Existen las más variadas posibilidades para compartir posgrados con los países de América del Sur. De hecho ya hay un crecimiento de esta forma de cooperación con universidades de Chile, Brasil, Uruguay,

Paraguay, Colombia y otros países. Las pasantías de profesores o graduados es otra alternativa que también está creciendo. Deberíamos avanzar en el diseño de políticas más ambiciosas en proyectos de investigación, de formación de profesores, de innovación tecnológica y de diseño de empresas regionales.

La integración académica con América del Sur va a redefinir el mercado profesional de la región. A su vez, la creación de un espacio regional de educación superior seguirá su curso a través de toda América, desde Alaska hasta Tierra del Fuego. Este proceso ya está en curso, con acuerdos y sin acuerdos de los gobiernos. Por lo tanto, sería realista preparar a los estudiantes para insertarse en un continente donde las lenguas principales son el castellano, el inglés y el portugués. La cultura transnacional debiera facilitarse a través de los cursos de idiomas, los programas de intercambios, los cursos cooperativos de posgrado, los proyectos conjuntos de investigación, etc.

En Europa Occidental, mucho antes de que fructificara la Unión Europea en Brujas y en Venecia, se crearon centros de posgrado para formar los líderes de la Europa unida. Las universidades argentinas deberían seguir una política semejante: diseñar políticas de grado y posgrado para la formación de líderes de la integración sudamericana en sus aspectos políticos, económicos, culturales y sociales. Ya existen por lo menos cinco posgrados con estos objetivos. Lo que proponemos es que se desarrollen programas de integración a través de todas las carreras. Las facultades de Arquitectura han creado una asociación regional (Arquisur) del mismo modo que las facultades de Agronomía. Iniciativas semejantes permitirán avanzar hacia un intercambio fluido de alumnos y profesores, de grado y posgrado, involucrando todas las disciplinas.

12. Diseñar programas pensando en el mercado del conocimiento. Normalmente las universidades ofrecen carreras pensando en un mercado profesional imaginario. En Argentina, en particular, nada tan problemático como la identificación de las demandas del mercado de las profesiones. En parte porque existe sobreabundancia en la oferta. En parte, porque cada vez más aparecen demandas no previstas en el perfil de las carreras profesionales: ingeniería médica, informática educativa, seguridad informática, inteligencia artificial, bioética, evaluación institucional, ingeniería del arte, etc.

En el sistema argentino predomina el currículo cerrado y ligado a una profesión con sus incumbencias. Pero las ciencias, las tecnologías y la sociedad avanzan por encima de estas fronteras. Se ofrecen carreras de informáticos, pero la informática aparece con demandas específicas en distintos campos. Por ejemplo: la seguridad informática (frente a los virus y los hackers), la gestión de sistemas de información en organizaciones complejas (como la universidad), la informática educativa, son algunos de esas demandas insatisfechas.

Sugerimos analizar las demandas académicas desde el punto de vista del “mercado del conocimiento” y no exclusivamente desde el punto del “mercado de las profesiones”. Mientras en Argentina el 90% de los diplomas corresponden a carreras profesionales de grado en Estados Unidos en 1996-97 podíamos observar que los diplomas profesionales fueron 78.730, los magisters fueron 419.401 y los doctores 45.876 (The Chronicle of Higher Education, **Almanac 2000-2001**). El sistema de créditos permite en Estados Unidos que un estudiante de cualquier orientación explore y se especialice en una dimensión no prevista por los diseños profesionales. Esto puede dar lugar a las combinaciones más extravagantes pero también al descubrimiento permanente de nuevas articulaciones entre los problemas de la realidad y los campos de conocimiento.

Se puede sostener con verosimilitud que existe y va a existir una indecuación entre las carreras profesionales y el mercado profesional, entre el currículo vigente y la evolución de los conocimientos. Estas brechas podían no ser tan significativas en períodos de gran demanda profesional y de relativa estabilidad de los conocimientos. Pero si miramos solamente el campo de la informática o de las biotecnologías vemos que en una década las innovaciones han sido cualitativa y cuantitativamente espectaculares. Además, han invadido casi todas las disciplinas: no se puede formar un buen médico, veterinario, agrónomo, farmacéutico, psicólogo, bioquímico, biólogo ... sin saber biotecnología (y sin embargo, se sigue ignorando este campo en algunas de estas carreras). También, ha aparecido la necesidad de introducir Bioética en las carreras implicadas en este campo a raíz de las consecuencias que el desarrollo de las biotecnologías puede tener sobre el destino humano. En el mismo sentido, comienza a abrirse camino la necesidad de pensar “biopolíticas” (Gran Bretaña creó un comité interministerial para ello) desde el Estado y la sociedad.

Pensar la evolución de las ofertas académicas desde la óptica del “mercado del conocimiento” significa contar con información y con diagnósticos adecuados. Por eso proponemos la creación del **Observatorio de la evolución de las ciencias, de las tecnologías y de los cambios sociales** a nivel del Consejo de Universidades y del Ministerio de Educación. Una consulta rápida nos podría permitir desde ya contar con algunas demandas insatisfechas y que requieren con seguridad la cooperación de varios centros académicos. A título ilustrativo podemos señalar algunas especialidades que nos parecen deficitarias en el mercado del conocimiento en Argentina:

- 1 Ciencias de la Educación: faltan especialistas en Teoría de la Educación, Teorías de la Inteligencia, Inteligencia Artificial, Informática Educativa, Psicología Educacional, Pedagogía Universitaria, Pedagogía de la Educación Virtuales (Brasil tiene unos 4.000 estudiantes de posgrados en ciencias de la educación, Argentina alcanza a unos 400, o sea, diez veces menos);
- 1 Informática: faltan expertos en seguridad informática, en informática educativa, en gestión de sistemas de información para las organizaciones, en gestión de sistemas de información académica;
- 1 Bio-ciencias: faltan expertos en biotecnologías aplicadas en Medicina, Odontología, Veterinaria, Psicología; faltan ecólogos interdisciplinarios y especialistas en Biopolíticas;
- 1 Ciencias Sociales: faltan especialistas en Gestión Pública Transnacional; Estudios Asiáticos, Estudios Latinoamericanos, Movimientos Sociales, Economías Alternativas, Desarrollo Regional, Gestión Inteligente del Estado, Gestión del sistema de Salud, Gestión del Sistema Judicial, Gestión de Políticas Culturales; Regulación de Empresas Transnacionales;
- 1 Ciencias Humanas: faltan expertos en Antropología del Conocimiento, Epistemología del Sistema Científico y Universitario, Multiculturalismo, Psicología de las identidades colectivas, Filosofía Oriental, Árabe y Africana.

Los déficits a veces tienen que ver con la desactualización de un campo, o con el predominio de un enfoque profesional o paradigmático o con el contexto argentino. Cada uno de esas situaciones deben ser abordadas específicamente. Lo más importante sería convocar a los profesores e investigadores a repensar periódicamente la evolución de los campos del conocimiento y a reelaborar las resistencias que las comparimentaciones disciplinarias provocan.

13. Fortalecer la actividad científica, las actitudes innovadoras, la creatividad. En Argentina existen escuelas rurales de grado completo (con un docente y alumnos de distinto nivel en el mismo ámbito) donde los maestros tienen que desplegar toda su creatividad a fin de suplir la falta de medios y atender la diversidad de los aprendizajes. Inventan formas de convivencia, estrategias para incentivar la curiosidad de los alumnos o para estimular el uso correcto del lenguaje. Los maestros exitosos en escuelas rurales (que suelen llamarse “de tercera” o “de cuarta categoría”) son un testimonio ejemplar para la gestión de las universidades en contextos difíciles.

Por de pronto muestran que no se puede renunciar a la creatividad, uno de los componentes esenciales de la actividad científica y de la educación. La investigación científica en las universidades se suele asociar con proyectos sofisticados, con planes muy elaborados. El “espíritu científico” se alimenta ante todo de una cultura académica que favorece la creatividad en todos los planos, en la enseñanza, en los aprendizajes, en la gestión. Sin embargo, muchas de las rutinas académicas se rigen por el principio de “no innovar”, por los mecanismos secretos de la “reproducción” cultural y social que han estudiado autores como Bourdieu. Thomas Khun, el autor de “La estructura de las revoluciones científicas”, hablaba también de la reproducción del “paradigma normal” en las comunidades científicas. Lo que lleva a una cierta rutinización del trabajo científico.

En la Argentina de hoy se necesita creatividad para inventar o sostener las condiciones de subsistencia y de reconstrucción del país. Las unidades académicas, las cátedras, pueden aportar ideas, experiencias, diagnósticos, proyectos, etc. La cultura de la innovación en nuestro caso tiene que estar motivada por un compromiso transpolítico, de carácter ético y social con el destino de nuestros jóvenes y nuestra sociedad.

Si destacamos estos pre-requisitos es porque a menudo se piensa que una política científica en los centros universitarios solo puede convocar a aquellos que tienen ya el más alto grado académico o experiencias avanzadas en la investigación. En realidad, no hay disciplina donde no pueda cultivarse la búsqueda de la verdad, el descubrimiento de nuevos horizontes o de nuevas aplicaciones de los saberes. La política de

la creatividad orientada por el conocimiento científico debería estar presente en el currículo, en las prácticas pedagógicas y en la gestión académica.

Obviamente, la universidad, como el máximo nivel académico del sistema educativo apunta a la excelencia en todos los campos. Por esto resulta lógico que se organice una carrera de investigador, que haya requisitos e incentivos para los que se quieren dedicar a la actividad científica. El país necesita cubrir un déficit notorio en actividad científica con respecto a sus propios vecinos (como Brasil y Chile). Y mucho más con respecto a los países desarrollados. El régimen de Incentivos, que algunos han criticado por las distorsiones que puede ocultar, ha servido para animar a muchos docentes universitarios a participar en proyectos de investigación. Sería necesario continuar este esfuerzo y perfeccionarlo.

Todas las universidades nacionales, y muchas de sus facultades, crearon Secretarías de Investigación, a partir de 1985. No ha ocurrido lo mismo en las universidades privadas, donde la actividad científica todavía no tiene ni la misma envergadura ni el mismo rango institucional. La caída tremenda de los recursos públicos amenaza con una disminución notoria de la actividad científica. Lo cual obliga a pensar estrategias para captar nuevos recursos, para optimizar los esfuerzos existentes, para mejorar la calidad de las producciones a pesar de la crisis.

¿Qué alternativas se ofrecen para ampliar y mejorar la actividad científica tanto en las universidades argentinas?. Algunas ideas ya fueron enunciadas en párrafos anteriores y junto a las mismas podríamos presentar las siguientes propuestas:

- 1º. Asumir el fortalecimiento de la actividad científica como una meta de todas las universidades, de todas sus unidades académicas;
- 2º. Bregar para el acrecentamiento de los recursos destinados por el Estado para la actividad científica;
- 3º. Contribuir a la formación del Observatorio Nacional sobre la evolución de las ciencias, las tecnologías y la sociedad, a fin de identificar los temas vacantes y los impactos sociales de la ciencia, o sea, para definir políticas del conocimiento;
- 4º. Optimizar los recursos existentes apoyando la creación de centros interinstitucionales de excelencia en temas especializados o interdisciplinarios;
- 5º. Fortalecer y mejorar los sistemas de información científica y universitaria a fin de crear bases de datos especializadas y de servir más adecuadamente a las demandas de información científica;
- 6º. Estimular la creatividad y el espíritu de innovación en las cátedras y en las unidades académicas mediante concursos, premios y reconocimientos;
- 7º. Promover la edición de revistas especializadas con referato entre distintas universidades a fin de mantener la búsqueda de la excelencia y el reconocimiento internacional de los investigadores;
- 8º. Explorar entre las universidades del sistema, las posibilidades que ofrecen los fondos de cooperación internacional para el desarrollo de programas científicos y tecnológicos;
- 9º. Ampliar y sistematizar las redes de cooperación de científicos y tecnólogos argentinos en el exterior a través de una Red Global de Científicos, Tecnólogos y Universitarios argentinos en el mundo vía Internet;
- 10º. Ampliar y fortalecer las posibilidades que ofrecen las vinculaciones tecnológicas o de servicios con empresas, organismos del Estado y organizaciones sociales para la investigación aplicada y para la obtención de nuevos recursos.

14. Participar en el desarrollo de industrias y políticas culturales. El espacio de la producción editorial siempre ha tenido importancia para las universidades. Entre otras cosas porque sólo ellas aseguran la difusión de los trabajos académicos que no revisten un interés comercial. Las editoriales universitarias han perdido terreno a favor de las cadenas comerciales. Disminuyó el número de libros de valor académico los que comenzaron a ser importados. Con varias consecuencias: los autores argentinos pierden posibilidades de reconocimiento, los editores locales pierden trabajo y el país pierde por las importaciones.

Antes de enunciar otros aspectos convendría resaltar que la publicación de libros académicos y de revistas con referato constituye una etapa muy importante en el proceso de creación, difusión, refutación y recreación de nuevos conocimientos. Cuando una universidad deja de publicar libros o revistas académicas para ocuparse de la radio local o de la televisión comercial (como ocurre a veces) está renunciando al lugar que le cabe en la cadena infinita del discurso argumentativo y refutativo que hace posible la evolución de la ciencia y la sociedad. Si un trabajo científico no se publica no existe, afirma Mario Bunge. Esta la razón

principal por la que las universidades deben sostener políticas editoriales para los libros académicos y científicos.

Pero, además, las universidades pueden ocupar un lugar relevante en los procesos de difusión de conocimientos, sobre todo en la difusión de materiales educativos. En este sentido las empresas multimediales han venido desplazando a los centros educativos y a las editoras universitarias. Materiales audiovisuales, videos, programas informáticos, filmes, se producen y circulan a través de las multimedia. Salvo los pocos casos de universidades que tienen equipos o centros de producción propios, el resto tiene que remitirse al mercado y a las importaciones para conseguir materiales académicos audiovisuales.

Varias universidades han creado estaciones de televisión o se han asociado con empresas para compartirlas. Casi siempre con resultados negativos: tienen pérdidas y producen muy pocos programas educativos. Es que la clave se encuentra allí: en ser productor de bienes culturales y no administradores de las difusoras que tienen que pagar los royalties por los contenidos. La Videoteca de la Facultad de Medicina de la UBA figura entre las experiencias exitosas con recursos modestos. Logró editar más de 900 títulos y colocar muchos de ellos en el exterior. Las dificultades que han encontrado otros centros académicos para producir materiales audiovisuales han sido variadas: falta de equipamiento, trámites engorrosos, falta de recursos humanos calificados.

La producción de libros y materiales audiovisuales reviste una gran importancia para las universidades. Está en juego el reconocimiento de los trabajos académicos y la inserción del país en los intercambios científicos mundiales. Si la universidad no facilita la edición de trabajos muchos de ellos quedan sin publicar. Hay otras razones no menos importantes para fortalecer las editoriales universitarias: oportunidades laborales, de prestigio y de ganancias.

En las circunstancias actuales es necesario pensar una política universitaria que facilite la formación de un consorcio de productores universitarios multimediales, o sea, una empresa interinstitucional dedicada a la edición de libros, videos, materiales informáticos, filmes educativos, etc. Su mercado: el sistema educativo argentino y latinoamericano. Tal proyecto es factible y tiene la economía de escala para ser rentable. Podrían encontrarse capitales públicos y privados interesados. La ingeniería gerencial sería tal vez el problema más complejo si se trata de asociar a diversas instituciones universitarias. (Por esta razón ya fracasó el intento de una Red de Editoriales Universitarias Nacionales).

Un emprendimiento de este tipo a escala latinoamericana puede movilizar muchos productores científicos, educativos, culturales, informáticos, televisivos, etc. Por lo tanto, constituye una oportunidad para todas las universidades, para todas las unidades académicas que pueden canalizar por esta Red Universitaria Multimedial sus aportes. Su funcionamiento no impedirá que cada institución desarrolle a escala local sus producciones con alcance más limitado.

Desde el punto de vista de las estrategias de desarrollo regional hacer que las universidades argentinas participen en la formación y consolidación de un mercado cultural latinoamericano es esencial desde el punto de vista académico, cultural y económico. Eudeba fue pionera en este sentido, pero ha quedado rezagada, necesita insertarse en un proyecto de mayor envergadura con posibilidades de obtener capitales públicos y privados.

XI. Gestión universitaria, catástrofe y reconstrucción

En tiempos normales gobiernan los paradigmas normales, diría Thomas Khun. En tiempos de crisis como los que vivimos la gestión universitaria no puede calcar las recomendaciones de los manuales de administración y organización. Bernardo Kliksberg decía respecto a las incertidumbres de la gestión en los 90: *Estamos inmersos en variaciones muy profundas del contexto histórico que determinan una aguda necesidad de cambios del perfil gerencial y del modo de encarar todo el problema de la gestión organizacional.*²⁵

²⁵ Bernardo Kliksberg, **El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial**, Tesis-Norma, Bs.As., 1995.

Desde el punto de la situación argentina el problema se agrava porque no solo hay que enfrentar las crisis de todo sistema universitario sino también las incertidumbres de una catástrofe y de una reconstrucción problemática. Sin duda, que en estos contextos cobran una gran importancia los consensos estratégicos y los liderazgos de los actores. Por eso, hemos insistido en la identificación de objetivos para fortalecer el sistema universitario y para mejorar las funciones académicas frente a la crisis. Pero la toma de decisiones y los liderazgos dependen de condiciones que muy difícilmente se puedan enunciar o prever a través de indagaciones teóricas. Las condiciones de supervivencia en que se encuentran las universidades nacionales con presupuestos por debajo de sus necesidades colocan a muchas comunidades universitarias en situaciones de conflicto. Sólo una gran conciencia de los intereses comunes y de las funciones trascendentes de la universidad puede hacer posible una gestión estratégica que permita avanzar más allá de la crisis.

No exageramos al afirmar que el contexto nacional es catastrófico, todos los indicadores que podemos exhibir lo confirman de manera dramática. El retroceso económico, político, social, cultural, educativo, se manifiesta en todos los órdenes. La Universidad por sí misma no puede afrontar esos desafíos. Tal vez podamos decir cosas semejantes de las universidades en otros países de la región. Es evidente, sin embargo, que las universidades tienen recursos para intervenir desde sus funciones en la creación de nuevas posibilidades para la reconstrucción del país.

Para asumir plenamente esta misión histórica las universidades necesitan el respaldo de un nuevo contrato con el Estado, con la economía y la sociedad. O sea, un compromiso global para valorizar el uso intensivo del potencial científico, educativo y tecnológico en la resolución de los problemas del país. Este contrato justificará requerir un mejor financiamiento del sistema universitario, tanto de fuentes públicas como privadas.

El gasto universitario se puede convertir claramente en una inversión cuyos resultados se podrán medir en el crecimiento económico, en la productividad y eficiencia del Estado, en el mejor empleo de los recursos humanos calificados, en la creación de nuevas oportunidades de trabajo, en el mejoramiento del sistema educativo. Pero, debemos reconocer que aún con los pobres recursos que tenemos el desaprovechamiento de los mismos (por gastos en funciones redundantes, por los bajos rendimientos académicos, por la duplicación de estructuras y cargos) es notorio. Por eso, una mejor inversión en las universidades públicas debería estar acompañada de un esfuerzo sincero para optimizar las capacidades del sistema.

Un compromiso histórico con la reconstrucción de la economía, de la sociedad y del Estado podrá ofrecer mejores expectativas para los estudiantes y graduados, pero también para docentes y empleados. Un horizonte de crecimiento con uso intensivo del conocimiento es el único que puede ofrecer mejores oportunidades a los profesionales, científicos y técnicos. Contribuirá también a modificar el paradigma cultural de desarrollo en el sentido de la valoración social del conocimiento. Implicará, asimismo, un nuevo modelo de articulación entre los productores de conocimiento y los actores sociales, un estímulo para mejorar la cooperación intra e interinstitucional.

Una estrategia de esta naturaleza supone que el sistema universitario pueda actuar cooperativamente para maximizar los resultados. O sea, que pueda superar las compartimentaciones y desarticulaciones actuales. En este punto se requiere una acción convergente de la Secretaría de Políticas Universitaria, del CIN, del CRUP y de las mismas universidades. Habría que aceptar objetivos que como políticas públicas compartidas trasciendan los intereses particulares. La catástrofe que padecemos es un motivo suficientemente fuerte para justificar la búsqueda urgente de los acuerdos indispensables.

Las iniciativas que hemos enunciado contienen elementos para asegurar la supervivencia de las universidades pero el fondo de la cuestión es aprovechar la crisis actual para replantear los modos de gestión vigentes. En este sentido, queremos subrayar la necesidad de pensar el sistema desde las políticas del conocimiento y no desde la reproducción de las carreras. Debemos admitir que no hay una adecuación previsible entre las ofertas de carreras y la demanda de profesiones tradicionales. En cambio, sí sabemos que el futuro demandará mucha más utilización de conocimientos de muy distinto orden. Esta perspectiva es válida también para los países desarrollados.

El modo de gestión académica tradicional no se ajusta a los desafíos que tenemos por delante y ello no solamente debido a los contextos nacionales. Asistimos a un cambio en el modo de producción y de transmisión de los conocimientos. En todas partes se está reformulando la gestión universitaria. La interna-

cionalización académica avanza junto con los procesos de integración trasnacional. La universidad argentina tiene que situarse adecuadamente en el escenario sudamericano y mundial. Para ello debe sostener la búsqueda de la excelencia, de la calidad en sus procesos y en sus resultados. De allí la importancia de mejorar los procesos de autoevaluación y de evaluación externa.

Desde el punto de vista de la gestión académica hemos tratado de enunciar alternativas para mejorar las actividades de enseñanza y aprendizaje, así como las interacciones con otras funciones. En primer término, consideramos indispensable asumir la función socializadora de la vida universitaria para los jóvenes. En segundo lugar, destacamos la importancia de los objetivos pedagógicos si queremos mejorar los rendimientos académicos. En tercer lugar, proponemos orientar la gestión hacia la creación de respuestas para la sociedad, o sea, una actitud productiva y de servicio.

En cuarto lugar, proponemos una reforma del currículo que permita valorizar el aprender a aprender, o sea, el desarrollo de competencias cognitivas básicas. También sugerimos flexibilizar el plan de estudio dejando abierta la posibilidad de tener materias electivas y de continuar estudios en distintas instituciones del país o el extranjero.

En quinto lugar, proponemos asumir plenamente el proceso de integración académica sudamericana, lo que sería el correlato del movimiento hacia la integración regional que iniciamos con el MERCOSUR. Desde este punto de vista sugerimos avanzar en los intercambios de estudiantes y profesores, generalizar el aprendizaje del portugués y del inglés para asegurar la inserción de nuestros graduados en todo el continente.

En sexto lugar, afirmamos que resulta crucial, para las universidades y para el país, fortalecer la actividad científica. En este sentido sugerimos la conveniencia de formular políticas de conocimiento a través de un Observatorio sobre la evolución de las ciencias, las tecnologías y la sociedad. Entidad que de concretarse requeriría la participación de especialistas de todas las disciplinas e instituciones. Asimismo, consideramos conveniente tomar en cuenta la evolución del mercado del conocimiento que es el que en última instancia puede determinar la estructura del mercado profesional.

Los dirigentes universitarios tienen en medio de esta crisis la oportunidad de asumir un liderazgo estratégico frente a la sociedad. Y lo pueden hacer revalorizando las posibilidades de la universidad misma, proponiendo alternativas para el país. Nadie saldrá solo de esta encrucijada, la universidad tampoco. Por eso varias de las alternativas que proponemos suponen adoptar otros patrones de interacción y de cooperación entre los actores.

Por último, no podemos perder de vista la importancia que reviste la universidad en la consolidación de la democracia. El sistema universitario argentino es pluralista y se encuentra comprometido con la cultura democrática. La vida universitaria se asocia íntimamente con la búsqueda crítica de la verdad, con el disenso, con el discurso argumentativo, con la tolerancia, con la formación de una ciudadanía libre y responsable. La defensa de la cultura democrática es más necesaria que nunca tanto en el plano de las relaciones sociales y políticas como en el plano del pensamiento. De ella depende que podamos sostener nuestra capacidad para asumir los cambios y para conservar un proyecto de Nación junto con los valores de la cultura universal.

Bibliografía

- ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR - ANUIES (2000). **La Educación Superior en el siglo XXI**, México
- ALTBACH, Ph. (comp.) (2000) **La Educación Superior en el siglo XXI. Desafío global y respuesta nacional**, Biblos, Bs.As.
- ATTALI, J. (dir.) (2000). **Pour un modèle européen d'enseignement supérieur**, Le Monde, Paris
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (1997). **La Educación Superior en América Latina y el Caribe**. Documento de estrategia, Washington
- BANCO MUNDIAL (2000). **La Educación Superior en los países en desarrollo. Peligros y promesas**, Washington
- BARSKY, O. (2002). "La investigación en las universidades privadas argentinas", Documento de trabajo, Universidad de Belgrano, Bs.As.
- CEPAL- UNESCO (1992). **Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad**, Naciones Unidas, Santiago de Chile
- CLARK, B. (1998). **Creating Entrepreneurial Universities**, Pergamon, Oxford
- COMISION NACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR (2002). Informe Final, Informes de las comisiones 1-4, Secretaría de Políticas Universitarias, Bs.As.
- CONFERENCIA DE RECTORES DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS (CRUE) (2000). Informe Universidad 2000, Barcelona
- COOMBS, Ph. (1985). **La crisis mundial en la educación**, Santillana, Madrid
- CORAGGIO, J.L.; VISPO, A. (coords.) **Contribución al estudio del sistema universitario argentino**, Miños y Dávila, Bs.As.
- DEARING, R. (dir.) (1997) **Higher Education in a Learning Society. Report of the National Committee of Inquiry into Higher Education**, NCIHE, London
- DELORS, J. (dir.) (1996). **La educación encierra un tesoro. Informe de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI**, Santillana/UNESCO, Madrid
- DENISON, E. (1967). **Why Growth Rates Differ?. Postwar Expérience Nine Westerns Countries**, The Brookings Institution, New York
- DIDRIXSON, A. (2000) **Universidad del futuro**, UNAM, México
- ESCOTET, M.A. (1996). **Universidad y devenir**, Lugar, Bs.As.
- FERNÁNDEZ LAMARRA, N. (2002). "La Educación Superior en la Argentina", Documento de la IESALC, Bs.As.
- GARCIA de FANELLI, A.M. (1998). **Gestión de las universidades públicas. La experiencia internacional**, Ministerio de Cultura y Educación, Bs.As.
- GIBBONS, M. (1997). **La nueva producción de conocimiento**, Pomares-Corredor, Barcelona
- GRUSON, P.; MARKIEWICZ-LAGNEAU, P. (1983). **L'enseignement supérieur et son efficacité. France, Etats-Unis, URSS, Pologne**, La Documentation Française, nos. 47132-4714, Paris
- GUADILLA, C.G. (1996). **Situación y principales dinámicas de transformación de la Educación Superior en América Latina**, CRESEALC-UNESCO, Caracas
- GUADILLA, C.G. (1996). **Conocimiento, Educación Superior y Sociedad en América Latina**, Nueva Sociedad, Caracas
- KERR, C. (1994). **Higher Education Cannot Escape History. Issus for the Twenty-First Century**, State University of New York Press, Albany
- KLIKSBERG, B. (1995). **El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial**, Tesis-Norma, Bs.As.
- LEITE, D. y otros (1997). **Universidade futurante**, Papirus, Campinas
- OCAMPO LONDOÑO, A. (comp.) (1979). **La Educación Superior para el desarrollo en América Latina**, Fundación para la Educación Superior, Calí
- PEREZ LINDO, A. (1985). **Universidad, política y sociedad**, Eudeba, Bs.As.
- PEREZ LINDO, A. (1998). **Políticas del conocimiento, Educación Superior y desarrollo**, Biblos, Bs.As.
- REPETTO, F. (2001). **Gestión pública y desarrollo social en los noventa. Las trayectorias de Argentina y Chile**, Prometeo, Bs.As.
- SÁNCHEZ MARTINEZ, E. (ed.) (1999). **La Educación Superior en Argentina. Transformaciones, debates, desafíos**, Ministerio de Cultura y Educación, Bs.As.
- TIFFIN, J.; RAJASINGHAM, L. (1997). **En busca del aula virtual. La educación en la sociedad de la información**, Piados, Barcelona

- UNESCO, **La educación en el siglo XXI. Visión y acción. Informe de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior**, UNESCO, Paris
- VAIZEY, J. (ed.) (1966). **The Economics of Education**, Mc Millan, London