

La Nueva Reforma Universitaria en America Latina

AXEL DIDRIKSSON¹

Resumen: El análisis del problema del cambio en la educación superior en América Latina, se ha vuelto un imperativo. En este trabajo se abordan algunos de los temas y políticas de lo que se propone bajo el término de una Nueva Reforma Universitaria. Se trata de la idea de emprender de forma decidida el debate respecto de una gradual transformación de la institución universitaria en la región, que supere los marcos tradicionales y estrechos del enfoque de mercado de corte neoliberal, para poder construir alternativas que hagan énfasis en la producción y transferencia de nuevos conocimientos, en la redefinición de sus objetivos y funciones, desde una lógica de innovación.

Palabras claves: Educación superior; Universidad; Innovación; Redes; Conocimientos.

Abstract: The analysis of the problems that derive from changes in higher in Latin America is an imperative issue. In this paper the author takes some of the main topics, policies and propositions around the New University Reform. The objective is to promote the debate related to a gradual transformation in the universities of the region, that can surpass the narrow framework of the market and the neo-liberal conceptions, to build alternatives focusing on the transfer and production of knowledge, the redefinition of its objectives and functions, from the standpoint of a logic of structural innovation.

Key words: Higher education; University; Innovation; Networks; Knowledge.

Introducción

El cambio se ha convertido en el concepto básico de la vida universitaria, aunque no solo, porque el mismo se refleja y se reproduce en todos los ámbitos de la cultura, de la economía y de la sociedad. Sin embargo, para el caso, es ya, paradigma de referencia en toda la educación superior. Los componentes de este imperativo se presentan tanto a nivel global, como en las políticas nacionales hacia el sector y, en no pocos casos, también como el efecto de un movimiento institucional local. Se trata de un proceso de cambios sucesivos, de alteraciones frecuentes, de nuevas condiciones y políticas que no tienen fin, y que sin duda

¹ Investigador Titular de la UNAM. Centro de Estudios sobre la Universidad (CESU). Coordinador de la Cátedra UNESCO "Universidad e Integración".

muestran un camino en el que lo que se está dejando atrás no volverá a retornar nunca más, pero lo que se tiene enfrente tampoco apunta a un esquema definido.

Estas nuevas condiciones de las políticas y de las voluntades, de nuevos requerimientos y tendencias están alterando profundamente la relativa estabilidad, continuidad y control con el que se habían manejado las instituciones de enseñanza universitaria en su gobernabilidad, en su cohesión interna y en su desempeño económico y social.

Las universidades en América Latina, sobre todo las de carácter público, se han visto enfrentadas, – durante los últimos diez años – a demandas sociales y económicas de expansión o de mejoramiento de su calidad y eficiencia. Ello se ha expresado en la optimización de sus recursos físicos y humanos, en la reducción o en la diversificación de sus recursos financieros, en sus frecuentes cambios organizacionales, en la atención a nuevos tipos de estudiantes (sobre todo adultos) y en su vinculación directa al mercado de trabajo y las empresas. Entre otras cosas, lo anterior ha implicado la búsqueda del mejoramiento y el cambio de mecanismos, técnicas y estilos de organización académica y de administración universitaria.

Nociones como las de competencia, mercado, impacto de los nuevos conocimientos, nuevos desarrollos en la ciencia y la tecnología, procesos de integración económica e internacionalización, nuevas carreras, interdisciplinariedad, evaluación o acreditación, son tan sólo algunos de los elementos en los que las universidades han empezado a moverse, sobre todo y con mayor conciencia del caso, durante la última década del siglo XX, a la fecha.

En este proceso, la búsqueda de un balance entre la seguridad de la estabilidad y el dinamismo que debe imprimirse con acciones de cambio se ha constituido en un contexto de referencia hacia el gobierno y la administración de las universidades desde la perspectiva del manejo de su desarrollo político e institucional. La manera como se ha resuelto este difícil balance, constituye uno de los temas de mayor importancia en las perspectivas de sustentación, y para algunos casos de sobrevivencia de las universidades.

El parámetro que puede usarse para distinguir entre los cambios que se están presentando de forma continua en las universidades de la región se concentra en la respuesta organizacional que se ha puesto en marcha, en definitiva en si el cambio que se ha manifestado como necesario ha asumido y tiene mecanismos, organismos y recursos para llevarlo a cabo. Como lo indica Burton Clark: “sin ninguna duda el cambio organizacional se puede demostrar cuando este ha adoptado vehículos específicos que lo sostengan”².

² Burton R. Clark. *Creating Entrepreneurial Universities –organizational pathways of transformation*. IUA, Pergamon Press, London, 1998, p. 128.

En este trabajo se presentan algunos referentes de carácter organizacional, con el objetivo de impulsar el debate respecto de la necesaria transformación de la universidad latinoamericana, para plantearse de forma estratégica la construcción de escenarios de futuro y de procesos innovadores de planeación. Se trata, por ello, de pensar en la puesta en marcha de *una nueva reforma universitaria* en la región.

Una nueva reforma universitaria deberá considerar como plataforma de lanzamiento y de factibilidad la transformación del sistema educativo en su conjunto. Se trata de estrategias diferentes, pero complementarias y de efectos multiplicadores entre sí. Es por ello que, en este trabajo se formula, como a continuación se presenta, primero el marco general de la reflexión sobre el cambio en el conjunto del sistema educativo, para luego abordar lo referido al carácter de la nueva reforma universitaria como tal.

I. Principios generales para la transformación de la educación en un sistema de educación permanente y para toda la vida

El aprendizaje social por medio de una organización sistemática de los conocimientos y de su apropiación sólo es posible por medio de algún tipo de educación, y es este un tema relevante y vital para países que, como los de América Latina, se encuentran en un proceso de transición de su producción económica, de sus mercados laborales, de sus gobiernos y en un proceso de definición de sus niveles de integración regional y mundial.

El aprendizaje social por la vía de la educación superior y universitaria, hace referencia a la promoción de habilidades y capacidades específicas, dentro de un conjunto de áreas modernas de la ciencia y la tecnología, en relación con una determinada articulación de la sociedad para alcanzar un desarrollo económico justo, democrático y equitativo.

El tipo de conocimientos que se requiere se expresa en grandes abanicos de conglomerados, que van desde habilidades para la imitación y el desarrollo tecnológico, que dependen de un conocimiento tanto explícito como tácito, hasta los que se refieren a los procesos que se impulsan de forma explícita por los medios formales de educación, y que implican la inversión de recursos para la creación de nuevos conocimientos y la inserción de estos en la realidad concreta y original de la sociedad en la que se vive.

Lo anterior supone, por lo menos, cambios estructurales en las esferas de la organización de las universidades más importantes de la región, así como en el diseño de nuevas políticas educativas generales, para alcanzar un escenario deseado de aprendizaje social, para lo cual se requerirá de:

- **Una importante elevación del financiamiento en la educación de todos los niveles y formas**, sobre todo porque los costos de inversión en una educación de cantidad y calidad se están elevando de forma constante, dada la cantidad de recursos que se requieren en infraestructura, equipo y masa crítica humana. Esto conduce a pensar en la reorientación profunda de las actividades existentes para optimizar costos, reducir ciertas áreas y expandir otras, ampliar los niveles de financiamiento del Estado y canalizar recursos cuantiosos.

- **Formar los actores centrales del proceso de producción y transferencia de conocimientos y nuevas tecnologías**. No sólo se requiere de una mayor cantidad de instrumental o de equipo sofisticado. El verdadero costo está en el desarrollo de la calidad y la capacidad creativa de los trabajadores del conocimiento.

- Definir prioridades estratégicas. No se puede avanzar al mismo tiempo en todo, se requiere ubicar el desarrollo de conocimientos en áreas determinadas de gran impacto social y económico.

- **Transformar de raíz la administración y la gestión de la política educativa. No se puede avanzar en el cambio educacional, si no hay modificaciones fundamentales en la estructura corporativa y organizacional del aparato y de la burocracia educativa**. Esto es central porque está creciendo en importancia el papel que juegan las actividades de administración que empujan a mejorar los niveles de calidad, de evaluación y de impacto en la producción y transferencia de conocimientos y tecnologías.

1. Políticas Fundamentales.³

Con todo y que nos encontramos en los primeros años del siglo XXI, en la región Latinamericana no se cuenta aún con niveles de educación y de producción de conocimientos – lo que genera el valor económico y social fundamental de la era moderna- muy desarrollados. Se padece de enormes desigualdades, de herencias históricas profundas, de una gran inequidad, de una distribución de recursos y posibilidades regionales muy limitadas, a pesar de que se alcanzan a desplegar algunas fortalezas.

Por ejemplo, entre la población joven el nivel de instrucción y alfabetismo se esta incrementando de manera muy importante, con lo cual las nuevas generaciones ya consideran que sus estudios, su formación técnica y profesional y sus niveles

3 Se ha tomado como guía teórica y programática, para la elaboración del presente texto, el libro publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), coordinado por Hernando Gómez Buendía, Educación: la Agenda del Siglo XXI. PNUD-TM Editores, Colombia, 1998. Así como otro conjunto de documentos de la UNESCO y del IESALC-UNESCO. Por supuesto que la responsabilidad del cómo se han comprendido y traducido los términos y las acciones, las intenciones y elucubraciones de todos los autores y obras referidos, son de entera responsabilidad del autor.

de escolarización son fundamentales, sobre todo porque los mercados laborales, los mercados de exportación y los nuevos impulsos a la industria del conocimiento y la cultura se están perfilando fuertemente en la sociedad como segmentos de movilidad y crecimiento relacionados con indicadores educativos.

Sin embargo, la educación se reproduce de manera muy desigual, sobre todo en los sectores marginales urbanos, en el campo y en las poblaciones indígenas, en donde apenas se cuenta con una infraestructura deficiente y en donde los niveles medios y altos de educación aún no se encuentran consolidados.

La primera condición, entonces, para poner en marcha una estrategia exitosa de cambio estructural, supone poner la máxima atención y prioridad en el gasto y en los esfuerzos de los distintos gobiernos en la educación, particularmente la orientada a satisfacer las necesidades de las zonas marginadas y más pobres, desde una visión integral, comprendiendo la situación general e impulsando una nueva política educativa: **una de educación permanente y para toda la vida**, con énfasis en superar completamente el analfabetismo, erradicar el problema de la niñez sin instrucción, atender a la población en situaciones de marginalidad, y asignar montos crecientes y considerables de recursos humanos y materiales, priorizar algunas regiones y localidades con características de amplio rezago sobre todo en donde predomina la población indígena.

Un enfoque de política educativa integral, supone poner en marcha medidas tanto para superar rezagos ancestrales, como para elevar los niveles de cobertura y calidad del conjunto del sistema, todos sus niveles y proyectar una plataforma de reforma educativa de largo plazo. Esto supone, además, impulsar las siguientes prioridades:

- a. Atacar la población sin instrucción desde dos planos diferenciados: hacia el grupo de edad de 3 a 14 años, y el de 15 años y más, por medio de procedimientos pedagógicos que combinen la educación formal con la no formal y con la abierta, y potenciarlas con un amplio uso y manejo de sistemas de información, de telecomunicaciones, de televisión, de radio y de todos los medios de comunicación de masa disponibles para organizar y fomentar las capacidades educativas de estas poblaciones.
- b. Hacia la población de 15 años y más, en lo particular, impulsar una educación integral para el trabajo.
- c. Proyectar en correspondencia con las tasas anuales de incremento demográfico de los grupos de edad, el aumento y atención a la permanencia en el sistema

Una nueva reforma universitaria deberá considerar como plataforma de lanzamiento y de factibilidad la transformación del sistema educativo en su conjunto.

educativo. De manera particular se deberá otorgar prioridad especial al aumento de la cobertura y atención a los grupos de educación media superior y superior.

- d. Declarar la obligatoriedad de la educación de 12 años.
- e. Proponerse como meta la “universalización” de la educación media superior y superior.
- f. Ampliar los servicios escolares formales y no formales, así como alcanzar una elevación de la tasa de rendimiento y permanencia de la población en los estudios y en su propia educación superior a la tasa nacional. Comprender que la tarea no es sólo educativa, sino también de orden social y económica, por lo que se deben poner en marcha programas compensatorios, de autoempleo, de organización social y de gobernabilidad ciudadana.
- g. Una prioridad específica es la de poner en marcha un proceso de reforma y cambio de la educación media superior y superior, considerándolas un espacio común de formación hacia el trabajo y la ciudadanía, la alta inteligencia y el desarrollo científico y tecnológico. Más que instituciones de difusión de conocimientos, las instituciones de este nivel, se deben transformar en unas de producción y transferencia de conocimientos, de alto nivel de difusión de la cultura, de pertinencia y de vinculación con el contexto. La pertinencia del trabajo académico se debe considerar el elemento central para valorar la calidad del servicio que se ofrece. (La educación media superior y superior privada de calidad, puede contar con recursos de apoyo del gobierno o de la sociedad, siempre y cuando garantice la transparencia en el uso de estos recursos, su responsabilidad social en la atención a prioridades del bien común y poner en marcha tareas complementarias para incrementar las capacidades educativas de las poblaciones más pobres).
- h. Considerar a la ciencia y la tecnología como componentes estratégicos de articulación de una sociedad del conocimiento.

Por tanto, el mismo concepto de educación se define de forma diferente, más sustentado en el paradigma de los aprendizajes que habrá remontado, superado y transformado de raíz el viejo paradigma de la enseñanza rígido y limitado, basado en la memorización y en la repetición como criterios de conocimiento.

La educación es entendida como un conjunto de prácticas sociales e institucionales que ofrecerán todo tipo de oportunidades y estímulos para el aprendizaje, la producción y la transferencia de conocimientos y tecnologías. El sistema organizado de aprendizajes para todos tendrá la expresión de un sistema abierto, flexible y para toda la vida, en donde los distinguos de sexo, condición económica, raza o edad no serán criterios importantes para el ingreso o egreso del sistema. Habrá múltiples expresiones en las que se desarrollará esta educación para toda la vida (formal, informal, abierta, a distancia, en redes, etcétera) pero

mantendrá como eje de articulación y de importancia a la escolaridad formal, sobre todo porque ésta estará orientada a la formación de capacidades, habilidades y competencias múltiples para el desarrollo de la “cultura y la inteligencia social”.

La constitución de este nuevo sistema educativo permanente y para toda la vida será obra de una nueva política educativa. Esta será entendida como un conjunto de principios, metas y objetivos comunes tanto para el sector público como para el privado, para el Estado como para la sociedad, para los grupos sociales como para los particulares y los individuos. Esta nueva política educativa concentrará una gran voluntad política, construida desde un gran consenso social puesto como un mandato popular de corto, mediano y largo plazos.

La cultura, los valores y el pluralismo son las bases del nuevo paradigma de los aprendizajes.

Esta nueva política educativa tendrá los siguientes principios y objetivos:

A. Educar, tarea compartida del gobierno y de la sociedad. El sistema educativo establecerá un modelo de aprendizaje para toda la vida⁴, para alcanzar tres objetivos fundamentales:

a. El desarrollo personal, para orientar y explotar el potencial activo de aprendizaje de los individuos, desde ámbitos que contribuyan a fortalecer su capacidad de decisión y de iniciativa.

b. La cohesión social, para promover un tipo de aprendizajes que superen la idea de que la educación es un derecho privilegiado de unos cuantos y para revertir la polarización entre los sectores de la sociedad.

c. El desarrollo económico, para mejorar las condiciones de equidad y eficiencia de la inversión social, y permitir la flexibilidad y la productividad laboral, así como la creación de empleos.

El alcanzar estos objetivos será tarea de todos los sectores, de la sociedad política y de la sociedad civil. La transformación de los paradigmas del aprendizaje, y la constitución y desarrollo de un sistema de educación permanente y para toda la vida, no ocurre sino con la participación y colaboración armónica de las

4 “Lifelong learning defines a broad set of aims and strategies around the central tenet that learning opportunities available over the whole life-span and accessible on a widespread basis should be key attributes of modern societies. Today the demanding qualifications that this must be “for all” is to stress that form lifelong learning to be limited to a privileged group is to create unacceptable divisions in society that could well threaten social cohesion”. OECD. Lifelong Learning for All. OECD, Paris, 1996, p. 87.

instituciones, el apoyo y la supervisión de la comunidad y del Estado. La educación se convierte en un derecho, pero al mismo tiempo en un deber de todos y para todos.

B. Educación: la máxima prioridad pública. El mejor indicador del interés por la educación se refleja claramente en el otorgamiento de máxima prioridad en el gasto público y privado. Esto implica que el papel del gobierno ha alcanzado un salto de calidad en sus compromisos y en sus definiciones: menos insistencia en los procesos políticos y más confianza en la administración pública desde el interés social y ciudadano. La corresponsabilidad del gobierno y de la sociedad se expresan en que, al aumento de los recursos se responde con una mayor autonomía de las escuelas y en la limitación a las prácticas burocráticas de las jerarquías administrativas, por medio de lo cual se mejora el auto-desempeño de las escuelas, se promueven las más amplias relaciones con la comunidad, se posibilita la innovación y la experimentación pedagógica y la diversificación en el uso y obtención de recursos, la reforma académica y la multiplicación de los medios ambiente de aprendizaje.

La labor central del gobierno en el ámbito educativo, se concentra en el establecimiento de “articulaciones creativas” y en proveer los recursos fundamentales para la operación, mantenimiento y desarrollo del sistema. Esto se expresa, también, en la creación de múltiples cuerpos e instancias intermedias entre el gobierno y las escuelas, como facilitadores de la labor educativa y la participación social.

C. Aprendizaje: el nuevo paradigma pedagógico para el cambio y la innovación. El cambio se convierte en una constante en los años por venir. La educación que lo promueve, se comprende como una condición lógica para el ejercicio de la democracia política, el crecimiento económico y la equidad social. Por ello la cultura, los valores y el pluralismo son las bases del nuevo paradigma de los aprendizajes, sustentado en la creación multiplicada de ambientes de aprendizaje de todo tipo, para el desenvolvimiento de un aprendizaje permanente y continuo, que ayude a aprender a des-aprender y a volver a aprender.

Los principios que reproduce este paradigma, son los de aprender a aprender, aprender a ser y aprender a emprender. El primero se expresa en el desarrollo de una capacidad social e individual para poder resolver problemas nuevos, y saber cómo estos pueden resolverse. El segundo, significa el despliegue de todas las capacidades, habilidades, competencias humanas, valores y actitudes para potenciarse a sí mismo (a). El tercero, tiene que ver con el desarrollo de la capacidad para transformar la sociedad y la naturaleza desde una perspectiva de sustentabilidad, defensa del medio ambiente y de los derechos humanos; de la

capacidad para trazarse metas y saber cómo alcanzarlas, para autoemplearse y para emprender ideas, empresas económicas, sociales y de todo tipo; aprender a innovar en todos los sentidos y en todos los terrenos.

D. El Impacto de la Educación en la Pobreza. Las acciones que a través de las cuales se expresa la nueva política educativa, apuntan a un objetivo en lo particular, que tiene que ver con la ruptura con el pasado de inequidad y desigualdad que el modelo tradicional de educación no pudo evitar: educar al más pobre y extender los beneficios de la educación a todos (as) y para todos (as).

La calidad y la extensión de los niveles educativos en las personas son elementos claves para su productividad y sus ingresos. Estos componentes inciden de forma sustantiva en la superación de la pobreza y tienen un componente de costo más bajo que otros componentes del mercado. Asimismo, el esfuerzo social de la educación para los más pobres incide positivamente en la redistribución del ingreso y en la equidad de género. El impacto de la educación extensiva en la mujer, además, contribuye a la menor tasa de fertilidad, a la menor tasa de mortalidad y a una mayor y mejor educación de los hijos. De particular importancia desde la escuela se atiende a las necesidades mínimas de nutrición, salud y desarrollo psicosocial de todos los niños, sobre todo los más pequeños y los más vulnerables.

E. Calidad de la Educación, Procesos y Resultados Objetivos. El sentido que adquiere la calidad de la educación se expresa ahora en el concepto de calidad por el valor social de los conocimientos, y no por el ingreso formal a cierto conocimiento, así como por el desarrollo de la capacidad para aprender a aprender. Esto ha modificado la gestión y los fines de la educación, en donde predomina el aprendizaje y no la enseñanza, el educar y no el instruir, el aula y no la burocracia. Por lo tanto, los sistemas de evaluación y los estándares de calidad se sostienen en mecanismos transparentes y equivalentes para todos, en donde la evaluación se ha convertido en una forma permanente de autogestión y de rendición de cuentas, en donde importa tanto el resultado que se obtiene como el proceso y las condiciones que lo hacen posible.

En la medida que el concepto de calidad por el valor social del conocimiento se ha impuesto, los criterios y estándares de evaluación y acreditación serán modificados, sobre todo para obtener dos tipos de resultados: ayudar a apreciar la naturaleza de los cambios del medio ambiente social y económico en el cual los estudiantes vivirán y trabajarán, y alcanzar resultados educacionales relacionados directamente con la perspectiva de una educación permanente y para toda la vida. Ello significa el desarrollo entre los docentes, comunidad y autoridades de un enfoque de evaluación que pueda servir para promover en los estudiantes la capacidad para aprender, y evaluar su propio progreso de entre un rango

de actividades curriculares y extracurriculares, y de educación formal y no-formal.

F. Educación Pertinente, Igualdad y Equidad. El nuevo concepto de calidad educativa se articula con políticas, objetivos y metas que tienden a igualar oportunidades, desde una lógica de pertinencia social. La nueva política educativa busca compensar las desventajas iniciales de los marginados y procura brindarles la mejor educación y no la más mala. Esto se concentra en la atención a segmentos de población (tradicional) escasamente relacionada con altos niveles de educación, como los indígenas, los campesinos, el trabajador informal urbano y las mujeres pobres. Los programas por ello se diseñan para llegar explícitamente a estos grupos, con un esfuerzo deliberado para contrarrestar sus desventajas: jornada escolar más intensa, mejores docentes y apoyos a sus difíciles condiciones de aprendizaje, reconocimiento a su cultura y diversidad étnica, social o de género en la curricula y en las metodologías de la enseñanza.

G. Educación Básica Integral y de Calidad. La idea de que la escuela básica es obligatoria y debe alcanzar un número de años se ha transformado desde los principios de la educación para toda la vida, y la comprensión social de que lo que debe lograrse y desarrollarse son un cúmulo de destrezas, de saberes, de actitudes y de valores. Sobre todo esto se expresa, desde la formación de los mismos en las etapas tempranas de la niñez, en los conocimientos y habilidades para seguir aprendiendo: lectura, escritura, expresión oral, cálculo, razonamiento lógico y espacial, apreciación estética, capacidad de interpretar y criticar y uso y manejo de tecnologías informáticas. Asimismo, los necesarios para convivir: no agresión al otro, saber interactuar, decidir en grupo, colaborar, cuidar de sí mismo, cuidar el entorno, solidarizarse con los demás. Los que se requieren para un trabajo típico del siglo XXI, como: bilingüismo, habilidad matemática y de lectura avanzada, habilidad para resolver problemas, trabajo en equipo. Y, los necesarios para poder entender y disfrutar la ciencia y la tecnología: un pensamiento crítico e innovador.

H. Elevación de la Escolarización Promedio. Para estos años, en la lógica de esta propuesta alternativa, se deberá haber aumentado significativa y sustancialmente la atención a la matrícula, alcanzando el umbral de los 12 años y entrando de lleno a la universalización de la educación media superior y superior como meta.

La elevación del nivel de escolarización se realiza por la aplicación sistemática de cuatro diferentes políticas articuladas: la apertura masiva del nivel preescolar para los niños más pobres, la escuela básica preferencial para los sectores marginados, y las ganancias en retención y no repitencia que han sido el

resultado de la elevación de la calidad educativa, por efecto del cambio de políticas y concepciones sobre el sistema educativo.

I. Redefinición del Papel de la Educación Secundaria. Este nivel deberá haber pasado a ser una experiencia común para los adolescentes, y su referente de escolaridad expresarse como un espacio para la exploración, como un lugar donde cada joven busca y conforma su futuro distinto y colectivo. En lugar de la escuela secundaria tradicional, como un nivel intermedio para alcanzar una carrera universitaria o un trabajo modesto, ahora se provee a todos de una educación genérica, de desempeño independiente para múltiples actividades y para múltiples expectativas de empleo o de intereses intelectuales o tecnológicos.

J. Profesionalización de la Labor Docente. La situación de proletarización y de desprofesionalización de los docentes será superada para dar lugar a profesores y trabajadores de la cultura educativa integrales que trabajan sobre resultados académicos y procesos de innovación y experimentación en todo tipo de ambientes de aprendizaje, investigación sobre su práctica, son gestores de diversos recursos, organizan a la población para aumentar las capacidades sociales, manejan nuevas tecnologías y se preparan y se superan de forma permanente. Sus salarios son competitivos y mejores que muchos de los profesionales tradicionales, y sus alzas son constantes por función de sus logros, sus méritos, su actualización y su evaluación social y no burocrática.

K. Formación para el Trabajo desde la Nuevas Habilidades, Capacidades y Competencias Laborales. Los mercados laborales más importantes que se desarrollan son cada vez más complejos y cada vez más exigentes en conocimientos, manejo de información y con nuevos requerimientos en habilidades, competencias y capacidades, porque son trabajos más humanos y más culturales, menos repetitivos y más creativos, menos particulares y más generalizables, menos rutinarios y más inciertos. Los diferentes ámbitos de aprendizaje y de educación que cubren la formación para el trabajo se articulan en secuencias organizadas para brindar ciertos aprendizajes básicos. Esta secuencia se prepara y organiza a lo largo y ancho del nuevo sistema educativo y cubre aspectos formales como informales, escolares y prácticos, y no termina con el título de una carrera, sino incluye reciclajes permanentes para hacer continuo el aprendizaje y, cuando se haga necesario, el des-aprender. La vigencia de un sistema interconectado favorece las diversas oportunidades de aprendizaje y facilita la continuidad, a diferencia del viejo sistema que desorganizaba y descontinuaba las posibilidades y las oportunidades educativas. Esto no sólo ocurre en los ámbitos escolares, sino también en los medios laborales, de tal manera que el tránsito ocurre de un lado a otro, en donde se da el principio de que se aprende trabajando y trabajando se aprende.

L. Racionalizar, Diversificar y Redefinir la Educación Superior. En lugar del crecimiento desordenado, segmentado que tuvo en el pasado la expansión y diversificación de la educación superior, que trajo como deficiencias la inequidad y la baja calidad de su servicio, ahora las universidades mantienen estructuras flexibles, horizontales, con estructuras autónomas y descentralizadas, con respuestas tanto para la formación en educación de alta inteligencia, como a las cambiantes y emergentes necesidades de la sociedad y la economía. La educación terciaria es la que continúa de la secundaria, o de los diferentes momentos de formación para el trabajo, y se provee de bases sólidas para el aprendizaje permanente, especializado o interdisciplinario, no hay carreras fijas sino conjuntos de currículas y carreras emergentes. En estas universidades se cultiva la alta inteligencia, con altos niveles de compromiso y responsabilidad social, productiva, económica y filosófica, desde el plano del bien público y el respeto invariable de los valores universales y científicos; se desarrolla el pensamiento crítico y se estimula el pleno desarrollo de la ciencia y la tecnología, la cultura y la política como una institución con autonomía responsable. Aquí se despliegan con gran creatividad programas de postgrado, en especial de doctorado, y se mantienen los más rigurosos cánones de investigación.

M. Generalizar las Capacidades Sociales para Construir la Sociedad del Conocimiento. La base institucional con la que se está desarrollando la educación no se constriñe a la formación para el trabajo ni sólo para el desarrollo de la ciencia y la tecnología. También busca la generalización de capacidades para el máximo desarrollo de la cultura, del arte y sus expresiones locales que han constituido todo un aporte histórico de los pueblos.

3. El Juego de los Actores en la Estrategia

Las nuevas definiciones de política educativa, como se han traducido con antelación, no se reducen a las orientaciones de política educativa para el cambio hacia los establecimientos oficiales, ni aún para el conjunto del sistema educativo. Se orientan, también, al establecimiento de un conjunto de principios, metas y estrategias de corto, mediano y largo plazos que tienden a construir y enmarcar las acciones de los principales actores del presente: el gobierno, las escuelas públicas y privadas, los sindicatos, los estudiantes, los profesores, los investigadores, el sector productivo, los diferentes grupos de la sociedad civil involucrados y los organismos internacionales, multilaterales, regionales y sub-regionales.

Sin embargo, estas definiciones, políticas y estrategias aluden a cinco aspectos centrales de la acción **conductora y rectora** del Estado:

- a) en la construcción de un amplio consenso social y económico;
- b) en el nuevo papel del gobierno;
- c) en la eficacia de las políticas;
- d) en el financiamiento;
- e) en la administración del sistema educacional.

Lo anterior, supone, entonces:

· Empezar la construcción de una estrategia que involucre al conjunto de los actores prominentes del cambio educativo, que tenga un impacto real en el proceso de largo plazo. Esto no será una tarea fácil. Sería ingenuo subestimar la tensión y la resistencia al cambio que existe en los sectores educativos y sociales de la educación, como los estudiantes, los profesores, los sindicatos, los grupos de poder burocráticos, los padres de familia, los empresarios, etcétera, o bien las condiciones de limitación de los recursos que generan un medio ambiente complejo. Esto requiere, como condición *sine qua non*, valorar seriamente las posibilidades, los obstáculos y los requisitos que desde el Estado y los principales actores del proceso se requieren para prever, para que la política educativa pueda construir la imagen-objetivo deseada.

· Entre las condiciones y circunstancias favorables que deben valorarse, y que están presentes en el contexto actual, están: el impacto multiplicador de la sociedad global y los procesos de integración tanto trilaterales, subregionales o la generalización de la tecnología, la informática y la redefinición de los mercados laborales emergentes y dinámicos; la transformación del papel de los gobiernos, antes destacados en políticas clientelares, para dar paso a una suerte de “mutación” de la administración pública: del “Estado Evaluador”, al “Estado Educador”.

Sin este cambio en las políticas gubernamentales difícilmente se podrán constituir los nuevos actores del cambio positivo del sistema.

· Entre otras de las condiciones favorables al cambio, está el resurgimiento del poder de las ideas y de la cultura, de las expresiones sociales en la música, la pintura, la gráfica, el arte en general y su extensión a diferentes ámbitos de la economía y la vida pública y privada. Todo ello acentúa el papel de la educación y la necesidad de adecuarla al ritmo de los tiempos.

· El mayor esfuerzo en esta etapa de despegue, está concentrada en la gestión de un gran consenso social, en la construcción de una gran voluntad política alrededor del tema educativo y cultural, de tal manera que este consenso se exprese como una verdadera voluntad popular y gubernamental explícita de que el proceso deberá alcanzar las metas inmediatas y mediatas. Este consenso, construido desde un diálogo paciente y transparente, deberá concertar los intereses y las acciones de los distintos actores en función de los intereses genuinamente colectivos.

· La condición básica para alcanzar un gran consenso entre los actores, supone de principio “salir” de los despachos de las secretarías del gobierno y de los equipos de staff, para establecer lazos y puentes reales entre los diferentes sujetos, actores y voluntades, desde la lógica de un proyecto esperanzador y movilizador, un proyecto de verdad incluyente y participativo.

· Los organismos internacionales, multilaterales, subregionales y regionales han pasado a ser actores nuevos, en muchos casos definitivos para la concreción y establecimiento de las políticas educativas que se articulan a la producción y transferencia de nuevos conocimientos. Para aprovechar las nuevas condiciones que se abren con la globalización y la integración económica, educativa y cultural a diferentes niveles, se debe plantear un cambio de fondo en la estrategia de la cooperación internacional con los organismos respectivos, con el fin de posibilitar la creación y potenciación de las capacidades sociales. Para ello, se deberá ubicar que el objetivo de la cooperación internacional debe concentrarse en apoyar la realización de cambios profundos en las instituciones educativas y culturales.

· Las políticas encaminadas a trabajar en el anterior sentido deben promover la transferencia de conocimientos, la apertura de fronteras desde las disciplinas, el intercambio de tecnologías y la formulación de proyectos compartidos, al tiempo que se trabaje en la formación de personal especializado en las tareas de la gestión y la administración de los recursos institucionales e internacionales.

· Por ejemplo, para la UNESCO, el sentido central de esta cooperación debe fortalecer los componentes claves de la integración y la articulación de los sujetos, instituciones, agencias y recursos para garantizar un tipo de cooperación compartida y que evite sustituir, alterar o dirigir la iniciativa local.

· El desarrollo de una capacidad propia o su potenciación local, subregional y regional debe ser el objetivo central de las nuevas formas de cooperación. Ello significa que los actores locales son los principales responsables del diseño y formulación de las propuestas, programas y proyectos de cambio, y los actores principales del proceso de implementación de su trayectoria. Por las consideraciones previas, se entiende que las prioridades a establecer deberán ser aquellas que tengan el mayor impacto en la región, posibiliten el mayor número de participantes y encierren una mayor pertinencia social desde la perspectiva de favorecer la potenciación de capacidades institucionales, educativas, culturales, científicas y tecnológicas.

· En la perspectiva de la construcción de esta estrategia compartida deberá evaluarse el requerimiento del auto-sustento de los recursos, de tal manera que en el mediano plazo se cuente con más recursos internos, locales e institucionales compartidos que externos o de préstamo. Esto no quiere decir que estos últimos lleguen a ser sustituibles, sino que deben considerarse como complementarios en la trayectoria de cambio dentro de los nuevos términos de la cooperación.

II. Las condiciones de la nueva reforma universitaria

En un mundo caracterizado por su acelerado progreso tecnológico, en donde el valor de los nuevos conocimientos se ha impuesto como el principal paradigma de la reorganización laboral, con secuencias de crisis económicas y alteraciones políticas de gran alcance, las universidades de países como los de América Latina, son lugares que resienten profundos impactos desde su entorno, para iniciar transformaciones desde su interior.

Ubicadas como instituciones de gran trascendencia para fines de desarrollo económico, cultural y social, las expectativas que se ciernen sobre las universidades están provocando presiones sin límites, la redefinición de políticas y planes, la frecuencia de programas y alternativas en la búsqueda de nuevos modelos de organización.

Estas tendencias e impactos hacen referencia a una dialéctica de escenarios que han alterado de forma significativa lo que la idea de universidad era hasta hace unas cuantas décadas, en relación a sus funciones, a sus sectores, a su gobernabilidad, a su calidad y a su lugar mismo en la sociedad.

Hacia las universidades de la región, particularmente hacia las de carácter público, ha recaído el peso específico de orientar respuestas en relación con el desarrollo de líneas de investigación, a la vinculación con el aparato productivo y de servicios, a su tecnologización y, sobre todo, a la formación de recursos humanos, siempre y cuando en ellas se ubica el mayor peso cuantitativo y cualitativo de las posibilidades de generación de estos componentes vitales para el desarrollo tecno-económico.

Habrà que destacar, no obstante, que el impacto del nuevo patrón social, tecnológico y productivo global ha propiciado la emergencia de redes, estructuras de cooperación y nuevos marcos de integración a nivel regional e interinstitucional que presentan, en tendencia, la posibilidad de construir un escenario alternativo o paralelo al de la competitividad institucionalizada y a la lógica del modelo (dominante) de mercado.

Lo anterior hace referencia a la posibilidad de constituir un escenario de nueva reforma universitaria que apunta a una mayor cooperación horizontal entre instituciones y sectores, que se estructura en redes y en espacios comunitarios y trabaja en colaboración, sin perder su identidad institucional.

Este escenario de nueva reforma universitaria, que buscaría impulsar un modelo alternativo de universidad, caracterizado como de producción y transferencia del valor social de los conocimientos y de pertinencia de las tareas académicas de la universidad, se sostiene en la transformación de las estructuras en redes y en la cooperación horizontal que da prioridad a los proyectos conjuntos (o interinstitucionales), a la más amplia movilidad ocupacional del personal

académico y de los estudiantes, a la homologación de cursos y títulos, a la coparticipación de recursos limitados y una orientación educativa social solidaria. Los valores educativos se comparten y se concentran más en el cambio de contenidos del conocimiento y las disciplinas, en la creación de nuevas habilidades y capacidades sociales, que buscan relacionar prioridades nacionales o regionales con el trabajo en nuevas áreas del conocimiento y en la innovación que busca diversificar el riesgo. Este escenario se sostiene en la intensificación de la participación de las comunidades y en la flexibilización en la obtención de recursos.

Por ello, el escenario de cambio desde la cooperación y la integración, para alcanzar un nuevo estadio de valorización social de los conocimientos, se presenta como uno de carácter alternativo, porque pone el acento en la atención a las nuevas demandas y requerimientos de las instituciones de educación superior, que deben empezar desde ahora a planear las nuevas estructuras organizativas que favorezcan el acceso a un conocimiento de valor social, y sus procesos formativos en la creación de la nueva fuerza de trabajo regional y global.

Este escenario de nueva reforma universitaria, posibilita la integración a diferentes redes, la participación de las comunidades en la democratización interna y de la vida pública, así como la generalización de medios ambientes para un aprendizaje permanente. Se trata de un cambio de modelo pedagógico y organizacional que comprende que la acción educativa se sostiene en la unidad de lo diferente, en la construcción de nuevos objetos de conocimiento, en la reflexión sobre el otro y la totalidad, en el impulso a esquemas de autoaprendizaje y en el reconocimiento de la diversidad.

Esta concepción de reforma universitaria se sostiene en la identificación de las fortalezas institucionales y regionales, en la comprensión de los desarrollos originales, en la búsqueda de la reconstitución de las propias capacidades de los individuos y de los sectores, y no en su diferenciación o en la reproducción de sus inequidades. En términos de políticas en la educación superior significa un modelo de cambio que favorece el intercambio de experiencias, la articulación de sus funciones, las interrelaciones y no la competitividad.

Sobre todo esta concepción alternativa supone pensar la calidad educativa no desde los productos y los fines, sino desde las condiciones reales del desarrollo general común, y desde el valor social de los conocimientos que se producen y distribuyen, y que se vinculan con las prioridades nacionales.

En la experiencia que se tiene del desarrollo de este escenario se muestra que el cambio se asume desde los cuerpos de staff y del primer nivel de la administración y se pone en marcha bajo formas de «auto-regulación» y consensuamiento, que su proyecto es de largo plazo y que se han preparado previamente las condiciones para que se alcancen niveles óptimos de participación entre las comunidades involucradas. Estos se especifican, si se hace posible realizar cambios a nivel del

plano organizativo que pueda empezar a articular el trabajo de escuelas, facultades, centros e institutos que se mantienen concentrados en la reproducción de su quehacer fundamental, avanzando, por así decirlo, verticalmente, para después plantearse esquemas de interrelacionamiento entre sí o con otros del exterior y conformar con ello esquemas de cooperación con otras instituciones o centros de estudio o de investigación. El cambio que se postula debe partir, entonces, de la adopción de estructuras más flexibles y dinámicas.

Lo que implica esto es un cambio de paradigma de lo que es la reforma universitaria en la época contemporánea, hacia la concepción de una organización abierta, de diferente nivel de participación de sus múltiples actores; flexible, auto-regulada y con una fuerte orientación social y regional. La producción de conocimientos implica que el conocimiento que se produce en la investigación, pero también en los nuevos sistemas de aprendizaje, se define por el contexto de su aplicación y su utilidad pública.

Por ello, la producción y transferencia de conocimientos hace referencia a un proceso articulado, desde el conocimiento existente hacia el que se produce y recrea. Esto incluye, por tanto, un conjunto de elementos y componentes del saber hacer y saber cómo, experticia, técnicas y capacidades muy variadas, mecanismos, programas, instituciones, agencias y actores del proceso. Una institución que se organiza para producir y transferir conocimientos a la sociedad debe ser, por tanto, compleja, dinámica y diferenciada.

La organización de la innovación requiere de una incrementada eficacia en la toma de decisiones, en su descentralización, en su mayor participación horizontal, con mayor delegación de responsabilidades y autoridades, y de una amplia integración de unidades autónomas. Se trata, por ello, de una organización cooperativa y de redes, en la perspectiva siguiente:

“Las organizaciones en red difieren en arquitectura de las estructuras diseñadas jerárquicamente, los recursos no son concentrados en el centro ni distribuidos hacia las unidades básicas, el conocimiento y las competencias se distribuyen por toda la institución y residen en múltiples lugares. No todas las unidades operativas interactúan en un medio ambiente comparable, ni poseen los mismos recursos; ellas pueden jugar diferentes papeles dentro de la organización. En el desarrollo de nuevos servicios o estrategias algunas unidades juegan un papel de liderazgo, mientras otras juegan al apoyo. La integración se facilita a través de los valores compartidos, los estándares comunes, al comunicación horizontal extensa y la socialización. Algunas estructuras, tales como los proyectos grupales y los equipos de trabajo son únicamente temporales. La organización en red depende de una planeación y un sistema de presupuestación fuerte pero flexible, así como de incentivos comunes”⁵.

Como también lo describe Carlota Pérez:

“Este sistema es mucho más como un sistema ecológico donde lo importante son las interrelaciones en un conjunto armónico de múltiples participantes. Entendido de esta manera, puede decirse que todo país tiene un sistema nacional de innovación, lo que podríamos llamar un ambiente territorial para la innovación, sólo que unos son pésimos y otros excelentes; en unos se da fácilmente la cooperación, en otros hay grandes resistencias; en unos hay canales de comunicación entre los diversos actores, en otros la práctica común son los compartimientos estancos; en unos el mundo educativo se comunica con el mundo de la producción para conocer sus necesidades y actualizarse constantemente, en otros los dos mundos se observan de lejos; en unos el sistema financiero se involucra en los proyectos concretos, los aspectos técnicos del mercado y las estrategias de largo plazo de sus clientes, en otros sólo se ocupa de mirar estados financieros y estimar tasas de retorno en el corto plazo; en unos los ingenieros o gerentes de la industria dan clases en la universidad y los profesores investigan en los laboratorios de las plantas industriales, en otros las puertas están cerradas en ambos lados para este tipo de colaboración cotidiana”⁶.

Esto supone que, para iniciar una reforma hacia la innovación, desde las estructuras actuales segmentadas y lineales de las actuales universidades, poco articuladas a las demandas de la sociedad y escasamente congruentes con los requerimientos de una economía que se transforma, se requiere poner en marcha estructuras de organización horizontal en redes, que puedan convertirse en la punta de la transformación general dentro de una trayectoria prospectiva de mediano plazo.

Este punto de arranque no podrá ocurrir si no se garantizan mecanismos de plena participación de las comunidades académicas y la modernización de las relaciones laborales, para garantizar la calidad de los procesos académicos, y si no se asumen reformas sustanciales en la legislación y las formas de gobierno para establecer canales de comunicación e información permanentes para regular el ejercicio del gasto, potenciar y desarrollar la infraestructura y sostener una adecuada transferencia de conocimientos respecto a los requerimientos de la sociedad.

En los últimos años, la administración académica e institucional ha sido tema de un muy importante debate, que ha superado el tradicional tratamiento intuitivo basado en su evaluación conforme a la experiencia y los resultados cuantificables,

5 Dill and Sporn. Ob. Cit. p. 218-219.

6 Carlota, Pérez. “Nueva Concepción de la Tecnología y sistema Nacional de Innovación”. Cuadernos del CENDES, año 13, segunda época, enero-abril, Caracas, 1996. p. 27.

hacia desarrollos que permiten valorar el desempeño cualitativo dentro de modelos de racionalización y uso óptimo de recursos.

Los nuevos paradigmas de organización académica surgen con la creación y desempeño de unidades académicas complejas que relacionan individuos, equipos de trabajo en redes de diferente nivel y perspectivas, con la puesta en marcha de estructuras interdisciplinarias y con la autonomía relativa de sus instancias orgánicas.

Se trata de un paradigma que se lleva a cabo para mantener y desarrollar una capacidad anticipatoria, con el fin de permitir la flexibilidad necesaria para prever problemas y plantear soluciones a los desafíos que se presentan con los impactos y fronteras de la ciencia, la tecnología y la producción y transferencia de conocimientos.

Lo que se pretende es generar con ello ambientes institucionales propicios para posibilitar una frecuente y audaz interrelación entre las instancias y los procesos académicos, y el surgimiento y proliferación de cuerpos académicos híbridos. Esto supone avanzar contra la inercia que se impone de relaciones rígidas de jerarquía y subordinación, la existencia de una autoridad formal y una normatividad excesivamente detallada que entra, frecuentemente, en contradicción con el carácter esencialmente creativo de la actividad académica. Esto permitiría que la organización de las diversas instancias académicas se manifieste como una red de relaciones horizontales, que asegure la integridad y el funcionamiento eficaz de un sistema de articulación e integración de los conocimientos.

El salto organizativo central, sin embargo, puede ocurrir si se da inicio a la discusión y a la propulsión de instancias de transferencia de conocimientos. Hasta ahora, las funciones de producción y transmisión de conocimientos habían sido los ejes estructurales del desarrollo de las instituciones de educación superior. Ahora hay que pensar en desplegar una nueva función sustantiva más, la de transferencia de conocimientos hacia la sociedad, en particular hacia los actores sociales y económicos reales cuyo papel se relaciona directamente con el uso y la explotación del conocimiento.

Una efectiva transferencia de conocimientos depende de la formación y desarrollo de habilidades y aprendizajes específicos, para adaptar el conocimiento producido y transmitido para su uso social y económico. Esto tiene que ver con las perspectivas de la responsabilidad social que tienen las instituciones de educación superior, y con las normas y procedimientos para la realización de patentes y la propiedad intelectual, las relaciones de estas instituciones con las empresas privadas y sociales, con el Estado, con otras instituciones y con el espectro más amplio de la cooperación internacional y la participación con las redes internacionales del conocimiento.

1. Referentes Comparativos del Cambio en la Educación Superior

La direccionalidad del cambio ocurre dentro del espacio temporal del largo plazo, en el que las dinámicas específicas se expresan como maduras o indeterminadas para realizarlo, ocurren asimetrías y disfuncionalidades, y se presenta el momento en el que el proceso de cambio pasa de ser una formulación abstracta, a convertirse en un esfuerzo consciente, planificado y determinado. Su alcance y profundidad dependerá de un conjunto de factores, entre los cuales destaca el consenso alcanzado por el requerimiento de la acción y la claridad de las estrategias que se asumen, con la experiencia de lo que ocurre en las universidades de los países más desarrollados.

Para el caso, de acuerdo con Nordvall⁷, algún tipo de inestabilidad es necesario como estímulo para que el cambio tenga compatibilidad y sustentabilidad. Otro autor, Rutherford⁸, señala que la predisposición al cambio se crea cuando las operaciones enfrentan una serie de distorsiones, derivadas de algún tipo de cambio externo, presiones o cuando un tipo de incentivo, sobre todo gubernamental, es promovido. Entre las conclusiones a las que llegan estos autores, se considera como muy importante la presión externa o las situaciones de «sobrevivencia» y ello se expresa en los conceptos de «cambio coercitivo» y de «estrategias de manipulación».

Para Burton Clark (1998), las universidades –también en referencia a las de los países más avanzados- han entrado a una fase de cambios profundos que no tiene punto de retorno, ni perspectivas cercanas a una nueva fase de equilibrio. Esto se debe a la multiplicidad de nuevas demandas a las que tienen que hacer frente, que han alterado sustancialmente su capacidad de respuesta. Esto ha generado una suerte de “crisis sistémica”. Para enfrentarla, las universidades, en la versión de este autor, recurren a la “diferenciación” a todo nivel, a nivel institucional, programático, de oferta, de demanda, de recursos, bajo la forma de cambios incrementales sucesivos que van creando una cultura permanente de innovación, o mejor para Clark, de sentido “emprendedor”. Los elementos que comprenden los caminos por los que transita el cambio de contenido emprendedor en las universidades, son cinco: a) fortalecimiento del núcleo directivo; b) expansión de la periferia de desarrollo; c) diversificación de la base financiera; d) estímulo al corazón académico; e) integración de una cultura emprendedora.

Para Clark, el cambio en la educación superior, se concentra en una respuesta emprendedora, dentro de un modelo que él califica como “The Focused University”.

7 En: Bikas, Sanyal. *Innovations in University Management*. UNESCO-IIEP, París, 1995, p. 63.

8 Idem.

Proyectar una respuesta emprendedora a los frecuentes desequilibrios y múltiples demandas posibilita a la institución de educación superior o a la universidad tener un mayor control sobre su propio destino, fortaleciendo su autonomía. El autor hace referencia a una “nueva autonomía” que se diferencia de la “vieja” por la ampliación de su base de autodeterminación, por la diversificación de sus recursos financieros, por la reducción de la dependencia gubernamental, por el desarrollo de nuevas unidades que rebasan a los departamentos tradicionales e introducen un nuevo ambiente de relaciones y nuevos modos de pensamiento desde una cultura empresarial, en donde estas unidades se manejan con gran independencia para conseguir y usar fondos y recursos, definir nuevas especialidades y racionalizar su cambio estructural para favorecer una mayor fortaleza en su capacidad de respuesta y dirección institucional.

Dar paso a una suerte de “mutación” de la administración pública: del “Estado Evaluador”, al “Estado Educador”.

La base emprendedora de la universidad permite la construcción de una gran coherencia institucional, pero también una mayor individualización de la misma, como una postura apropiada para enfrentar la competitividad y la complejidad de su entorno⁹. Esto permite, a su vez, la reconstrucción del sentido de “comunidad” erosionada por las estructuras difusas y fragmentarias con las que se trabajaba.¹⁰

Así, el cambio, como puede comprenderse, no tiene una sola dimensión, ni actores únicos, ni una trayectoria definida o predeterminada. Por el contrario, el cambio está ocurriendo de forma diversa, multiplicada y multidimensionada. Sus factores de incidencia pueden ser externos, internos, o de combinación entre ambos.

Entre los externos, se encuentran sobre todo los provenientes de las políticas gubernamentales, financieras, y hasta internacionales, las provenientes de la demanda social por educación, o bien por las empresas y el mercado. En el plano interno, destacan las que hacen referencia a las limitaciones institucionales de carácter normativo o legislativo, en las formas de gobierno y de administración, en las curricula y las disciplinas rígidas de referencia profesionalizante, en las

9 Burton Clark, Ob. Cit. p. 147-148.

10 Como dice el autor citado: “Collective entrepreneurship overcomes their scattered character, leading a more integrated self. When entire departments and faculties are assertive, and specially when a whole university takes on an entrepreneurial character, the old understanding are turned upside down. Academic groups, small and large, then see themselves in common situations with common problems, common allies, and common enemies, and in need of common action. A common culture grows, and identity is shared. Collegiality is then put to work in a different way. Self-defining, self-regulating universities have mucho to offer. Not least is their capacity in difficult circumstances to recreate and academic community. Toward such universities, the entrepreneurial response leads the way”. Idem, p. 148.

condiciones de desarrollo de las plantas académicas y en lo que se refiere a las consideraciones epistemológicas de la investigación para avanzar en la producción de nuevos conocimientos.

El desarrollo de los componentes del cambio en la educación superior ha alcanzado por ello una trayectoria contradictoria y multifacética.

El cambio reducido a las perspectivas de la administración parece estar relacionado con las universidades en donde predomina un mayor control, más que en aquellas que han alcanzado una buena práctica de autoregulación y de modernización constante de su sistema. Se debe mencionar, sin embargo, que este tipo de cambio deja de lado uno de los componentes fundamentales en donde se concentra el cambio «profundo» de las instituciones: el referido al currículum y la democratización desde el plano de la atención a las demandas sociales. Por ello debe considerarse que una nueva reforma universitaria debe impactar el gobierno interno de la institución, la definición de sus políticas y a la manera como se toman las decisiones académicas y organizacionales.

Por tanto, las diferencias en el contenido de las nuevas formas de gobierno y sus características de liderazgo y poder pueden analizarse desde el establecimiento de sus prioridades y direccionalidad, sobre todo si este poder mantiene una relación sustancial con los cuerpos colegiados, o se asume una mayor centralización y el ejercicio del poder se asemeja a la de un “ejecutivo en jefe”, o a un administrador de empresa.

Las experiencias muestran que el modelo de gobierno universitario es debatido entre lo colegiado y lo burocrático, y entre lo que es asumido como lo tradicional frente a las formas “empresariales” de administración, entre la generalización de los esquemas de “calidad total”, o bajo la denominación de “liderazgo estratégico”.

Este esquema se presenta como adecuado para las circunstancias de la desregulación financiera y del incremento de los requerimientos para una adecuada contabilidad, frente a la diversificación de programas y de demandas socioeconómicas, generalización de nuevas tecnologías y estrategias de largo plazo en la investigación, y profesionalización de la administración académica. ***El objetivo, por tanto, deja de ser la eficacia social de la educación superior, y pasa a ser la eficiencia interna de la institución frente a las demandas externas.***

De forma generalizada, entonces, los cambios que se han venido sucediendo en las formas de gobierno de las instituciones de educación superior, han fortalecido la centralización del poder en la administración institucional y en la figura de sus autoridades, sobre todo de los rectores y mandos altos. Los cambios en las formas de gobierno, a su vez, han propiciado un proceso de sustitución de los cuerpos colegiados y de la toma de decisiones de las comunidades académicas por órganos de política propios de autoridades. En estos movimientos, las

modificaciones en las formas de gobierno han propiciado la subordinación de la participación de académicos, estudiantes y cuerpos colegiados, reduciendo con ello la autonomía académica y ampliando el poder del cuerpo de las autoridades profesionales.

III. Supuestos fundamentales para la construcción de una trayectoria de transformación universitaria

En una economía nacional dinámica, la relación entre conocimiento académico e innovación en la producción económica resulta estratégica para fines de nuevo desarrollo relacionado con el bienestar. Es esto lo que ahora aparece en el componente productivo con el más alto valor agregado, y que se expresa en la transferencia de una capacidad proveniente del conocimiento.

Para que ocurra la realización de este tipo de conocimiento, se requiere contar con una base institucional y con un sistema nacional de aprendizajes y de innovación, mismo que no tiene un comportamiento lineal, como si ocurriera una secuencia de operaciones que van de la investigación básica a la aplicada, hacia el proceso de innovación, hacia el producto y hacia el mercado, conformando con ello nuevos nichos de innovación tecnológica.

En la nueva realidad, estas funciones antes formalizadas, han sido reemplazadas por correlaciones complejas y multivariadas que se alteran entre sí en el tiempo y en el espacio, alrededor de las nuevas habilidades y capacidades de los trabajadores del conocimiento.

Se ha podido comprobar que, cuando las universidades han dinamizado sus estructuras y realizado cambios institucionales pertinentes alcanzan mucha más flexibilidad para conducir los nuevos modos de innovación en los que se da el conocimiento.

Esto hace que el problema ya no sea tanto la escasez de un nuevo conocimiento, sino la falta de comprensión de lo que se puede hacer con él, cómo realizarlo de la manera más productiva y cómo llevar a cabo una previsión de sus desarrollos al mediano y largo plazos. Lo que la experiencia indica es que una nueva estructura académica y organizativa en las universidades se concentra tanto en los productos que pueda innovar o generar, pero también en la articulación que pueda propiciar entre sus procesos y resultados académicos y educativos con la producción económica y social, construida bajo la forma de complejos académico-industriales, o de redes profesionales académico-productivas-culturales, no necesariamente estables, sino a menudo transitorias, puntuales y convergentes, de acuerdo a niveles de correspondencia de flujos y relación orgánica de sus sistemas de comunicación.

La nueva política universitaria, así, debe relacionarse imbricadamente con la científico-tecnológica y operar en correspondencia a estructuras mucho más

horizontales desde el plano de sus particulares dinámicas, con agendas basadas en la concepción de “desarrollo de prioridades estratégicas”, en una división del trabajo basada en la producción y transferencia de conocimientos.

A diferencia de otros países desarrollados, en América Latina, las universidades deben ser concebidas como entidades claves y componentes esenciales para el desarrollo de estas nuevas estrategias de articulación.

En ellas, se puede ahora constatar que la producción del conocimiento científico y tecnológico ha cambiado en los últimos veinte años de forma significativa. El cambio más importante es que, frente a una industria dependiente y consumidora de ciencia y tecnología de importación, algunas universidades en lo individual han probado ser capaces de flexibilizar sus estructuras para innovar en los derroteros de la producción de nuevos conocimientos, y esto las ha convertido en puntas y nichos dinámicos hacia el futuro.

En la medida que la ciencia y la tecnología han alcanzado este nivel básico, los académicos universitarios –parte fundamental del sector de trabajadores del conocimiento- se han visto compelidos a llevar a cabo trabajos y proyectos que mantienen un alto nivel, empujando con ello cambios, si se quiere a menudo invisibles y cotidianos, en las universidades, pero sobre todo en el nivel de interrelación de diferentes disciplinas y de colaboración con sectores de la sociedad y la economía.

El papel que juega, o debe jugar, la universidad es otro. Este se concentra en la definición de prioridades en la producción y transferencia del conocimiento como bien público, como un bien social desde un compromiso no-privado al respecto de la investigación y la docencia que realiza. Es decir, que sus productos, procesos e instancias de gestión para su desarrollo no pueden ser capturadas para la obtención de un bien privado, o para su apropiación privada.

Esto es lo que tiene que ver con una nueva categoría de investigación que debe establecerse: la investigación estratégica. La investigación de carácter estratégico difiere de la investigación “orientada por la curiosidad”, así como la de “utilidad económica”, porque no se remite a una sola disciplina, ni responde a intereses individuales de los investigadores, ni a los intereses económicos de alguna empresa privada.

La investigación estratégica responde a intereses de corto, mediano y largo plazos, es básica, aplicada o experimental, pero depende del establecimiento de prioridades nacionales, sociales o específicas que contemplen una solución relacionada a un contexto, a problemas y es inter y transdisciplinaria.

La investigación estratégica presupone, por lo tanto, la definición explícita de problemas a atender, de solución fundamental para el desarrollo del país o la región, y el bienestar de las mayorías de la población, sobre todo de las más pobres.

Esto significa que la universidad innovadora debe pasar a comprometerse a resolver problemas concretos, a desarrollar tecnologías fundamentales y promover la generación y transferencia de nuevos conocimientos y soluciones tecnológicas, desde las anteriores perspectivas. No se trata, con ello, de que las universidades pasen a ser parte de los indicadores de productividad nacionales o de los componentes del Producto Nacional Bruto. Se trata más bien, de un paso previo, de la producción del conocimiento y su difusión dentro de la sociedad y la economía, de ser parte de un producto de innovación antes de que el conocimiento científico y tecnológico sea comercializable.

Esta condición central para la articulación de la universidad a las nuevas políticas de desarrollo del escenario de innovación que se propone pasa por el establecimiento de cambios importantes en las estructuras básicas de las instituciones. Esto es así porque las universidades sufren de una creciente brecha entre las cantidades y las calidades de sus procesos educativos y de sus componentes esenciales.

Desde un enfoque prospectivo, el objetivo de superación de estas magras condiciones es posibilitar la puesta en marcha de una trayectoria de transformación radical. Esta trayectoria tiene como imagen-objetivo el establecimiento de un revolucionamiento en los aspectos sustantivos del quehacer académico y en la organización socio-institucional de la universidad. Una revolución académica en las universidades, debe estar centrada en el mejoramiento de los aspectos de la calidad del proceso educativo y en el establecimiento de un nuevo paradigma de producción y transferencia de conocimientos.

Mucho se ha debatido respecto al problema de la calidad de la educación universitaria. Esta se ha considerado como el problema central durante las dos últimas décadas del siglo XX. Vale la pena, por ello, detenerse brevemente para clarificar el contenido de este concepto. Las visiones dominantes de la calidad educativa superior, pueden explicarse desde cuatro posturas:

a. Una institución que da respuesta a los requerimientos de la fuerza de trabajo altamente calificada. La calidad se mide por las habilidades de los estudiantes para lograr éxito en el mercado de trabajo y en las ganancias obtenidas conforme a tasa de retorno.

b. Una institución como formadora de investigadores de carrera. La calidad se mide por el número de investigadores de alto rango egresados, el número de ellos incorporado a asociaciones científicas nacionales o internacionales, premios Nobel, el éxito en proyectos de investigación y los ingresos obtenidos por ellos.

c. Una institución con alta eficiencia en la administración de la enseñanza. La calidad se mide por costos de unidad y por la eficiencia terminal de los estudiantes.

d. Una institución como instrumento de movilidad social. La calidad se mide por el ingreso de sectores tradicionales y nuevos a la oferta laboral.

Estas concepciones ven la educación universitaria como una caja negra, con “inputs” y “outputs”. Ninguna enfoca la atención en la calidad del proceso educativo, en el carácter, contenido y orientación de este proceso.

A su vez, hay cuatro concepciones referidas a la calidad de la educación en cuanto proceso:

- a. La educación como un proceso de educación permanente, sin límites, ni edades.
- b. El desarrollo de la autonomía y la integridad del estudiante en lo individual.
- c. La formación de habilidades generales intelectuales.
- d. El desarrollo de la razón crítica.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede decir que la educación universitaria es, esencialmente, un proceso cualitativo. Pero si estamos seriamente interesados en evaluar su calidad tenemos que poner en el centro el carácter, el contenido y la orientación de esta educación, comprendida como un proceso de transformación de los individuos y de la sociedad, relacionando los cuatro últimos enfoques mencionados. Ubicar tan solo los récords de los productos de investigación, o las tasas de empleo de los egresados no representa el problema principal a ser abordado, desde esta perspectiva.

Las posibilidades de aportar en lo fundamental se concentran en el estudio y las alternativas respecto al **carácter de las actividades educativas**. Si evaluamos la institución como un todo, se debe encontrar el camino para evaluar la significancia del esfuerzo de docencia e investigación, desde el plano de los cambios que estas promueven, y no solo de lo que se produce por su intermedio.

Los métodos para ello deben ser apropiados. Estos no pueden descansar en la aplicación de indicadores de ejecución, sino en aquellos que penetren en el carácter de la experiencia del estudiante y de los académicos y generen evidencias que den bases para realizar juicios concretos acerca del trayecto de la institución, su curso y su devenir.

El eje de la calidad del proceso educativo, entonces, se ubica en la utilidad social de los conocimientos producidos y distribuidos por la institución universitaria. Este concepto de calidad, se relaciona directamente con la valorización actual del conocimientos. Este es el nuevo objetivo del trabajo y la riqueza y es el eje de los nuevos medios de producción. El trabajador del conocimiento se ha convertido en el actor y el sujeto más importante de la sociedad y de la producción, el indicador más relevante del desarrollo económico. Generar, formar y desarrollar estos trabajadores del conocimiento, desde el plano de la calidad social de los aprendizajes que obtiene, de sus capacidades y habilidades, constituye el objetivo específico de un cambio de fondo en la universidad.

Esto supone la idea de **una universidad de innovación con pertinencia social**. Esta es una institución social activa y dinámica, sustentada en la formación de trabajadores del conocimiento, con un alto nivel, compromiso y responsabilidad con el cambio social, la democracia, la paz y el desarrollo sustentable. Es una universidad en donde la calidad social del valor de los conocimientos que produce y transfiere se presenta como un principio organizativo, el eje de sus cambios se ubica en el carácter de sus procesos educativos, y el perfil de la institución responde tanto a los retos que plantean la transición democrática y el desarrollo para el bienestar, como el de la ciencia y la tecnología.

2. La Universidad de la Innovación: el escenario alternativo¹¹

La característica de un escenario alternativo es presentar una visión de futuro deseado, o en forma más general, un sistema de valores y políticas para la toma de decisiones colectivas y de inteligencia social.

La imagen-objetivo de un escenario alternativo para la universidad debe ser el de transformarse en la perspectiva de una institución innovadora, en donde sus servicios estén definidos por el valor social de los conocimientos que produce y distribuye. Esta concepción de institución innovadora debe estar en correspondencia con su “deber social” como entidad pública y autónoma.

En la estructura general de la universidad, deberá prevalecer una cultura de la innovación. No la innovación aislada, o un órgano para promoverla, sino el establecimiento de una cultura social e institucional reflejada en todas sus partes y niveles y en sus sectores. Esto será lo distintivo de una institución abierta a los requerimientos y cambios de la sociedad y la economía, así como de los conocimientos.

Una universidad organizada bajo un modelo de innovación hará referencia a lo sustantivo de su quehacer, es decir, al trabajo académico y en quienes lo realizan, los trabajadores del conocimiento, los profesores, investigadores y técnicos.

Un modelo académico de innovación tiene un conjunto de características y procesos. Estos como se verá, son inéditos en la universidad, porque responden a la lógica de un escenario a construir, y porque responden a la necesidad imperiosa de un cambio, a la noción de una revolución académica de magnas proporciones e inmensas cualidades. Por lo demás, la innovación académica, como concepto, es un signo distintivo de las orientaciones que pueden hacer perfilar un nuevo modelo de institución social.

La innovación es un proceso dinámico y se corresponde con el trayecto que va de la concepción de algo nuevo a su aplicación en un servicio educativo o en un producto académico.

¹¹ Vease. Didriksson, Axel. La Universidad de la Innovación. IESALC-UNESCO, Caracas, 2001. Capítulo V.

El establecimiento de una trayectoria de construcción de un modelo universitario de innovación académica tiene un conjunto de implicaciones para la política universitaria. Con la emergencia de una sociedad basada en conocimientos e información, se presenta un conjunto de impactos y cambios dirigidos hacia la estructura y los servicios que brinda una institución social como la universidad. Esto conlleva implicaciones directas en la toma de decisiones sustantivas. Estas decisiones sobrepasan ahora a las basadas en tasas de retorno, a las pautas de competitividad en el mercado, o a las decisiones sostenidas en la eficiencia terminal.

**El cambio está
ocurriendo de forma
diversa, multiplicada y
multidimensionada.**

La toma de decisiones se asemeja mucho más ahora a la decisión sobre costos de oportunidad, en donde la misma debe enfrentar oleadas constantes de cambios para estar al día y en las fronteras del conocimiento. Se trata, por tanto, de un cambio en el carácter de la toma de decisiones. Lo que ahora se decide hará depender el futuro de la institución. Se acabó la época cuando la decisión tenía

más implicaciones en el corto plazo que en largo plazo.

Se trata, entonces, de decisiones estratégicas, en donde la responsabilidad de las políticas que se adopten hacen referencia a retos y desafíos que no dependen en exclusiva de soluciones económicas o productivas, sino también que están fuera de estos ámbitos: en el de la cultura, en los medios, en la tecnología, en el conocimiento, en el bienestar social y en la posibilidad de un nuevo desarrollo relacionado con los aprendizajes sociales de la población.

La innovación no ocurre de manera espontánea. Requiere ser organizada, dirigida y administrada, de tal manera que los cambios que ocurran en la estructura académica básica y en los sectores que la definen tiendan a presentar, cada vez más, altos y frecuentes niveles de innovación y creatividad. Esto hace que el elemento más importante a tomar en cuenta sea el proceso a través del cual el escenario de la innovación se va construyendo, y la definición del momento en el que el cambio aparece como un punto de ruptura y de trayectoria de no-retorno.

En este escenario, la toma de decisiones supone la puesta en marcha de dos procesos diferentes pero complementarios: a) de la ruptura de la tendencialidad hacia la diferenciación articulada; y, b) de la diferenciación a la cooperación.

La política de articulación busca romper con los procesos lineales que ahora existen, que se expresan en una multiplicidad de formalidades y jerarquías inacabadas que hace referencia a políticas que buscan el cambio para que nada cambie.

Una política de articulación hace referencia al inicio de un proceso de integración de la diferenciación de las actividades académicas, y de las funciones

y servicios sustantivos de la universidad. No a la reproducción de la jerarquización, sino a la articulación horizontal para integrar las demandas potenciales dentro de nuevos procesos y productos.

Hasta ahora, la innovación académica había surgido como resultado de un impacto externo o de la adaptación a las demandas sociales o económicas. Este esquema se ha agotado, porque ha dado paso a una tendencialidad no-creadora.

Una política de articulación de la diferenciación, como primer nivel de política de cambio, hace referencia a una toma de decisiones interna, autónoma, que percibe con claridad la manera como aparece el cambio y la hace emerger. Se presenta como una alternativa deseable, porque habla de un proceso tendente a la integración y no a la fracturación, que es el signo distintivo de un escenario tendencial, de reproducción del modelo tradicional.

Debe explicarse que la idea de “articular” requiere de una visión de largo plazo, lo cual significa un compromiso con el conjunto del proceso de largo alcance, de una provisión de financiamiento adecuado y estable, así como de recursos humanos trabajando en condiciones de permanencia. Se trata de condiciones cruciales, necesarias, aunque no suficientes, para el alcance del escenario. Asimismo, hace referencia a una acción colectiva, a una condición de cooperación sin la cual la idea de la articulación no es posible.

La segunda política básica, es el trascender de la articulación hacia la cooperación, como la pauta clave del cambio al largo plazo para el desarrollo pleno de la innovación académica.

La cooperación no es una combinación aritmética de elementos similares, sino su conjunción, su maridaje. En la cooperación la sumatoria de las partes es menor a la de su totalidad. Se trata de la relación integrada de elementos y aún de símbolos de trayectorias diferentes. No es sólo de una complementariedad de los impactos acumulativos, o de las relaciones entre pares lo que define una política de cooperación innovadora. En el escenario que se propone, hay un conjunto de supuestos relacionados con la idea de cooperación:

- a. el supuesto de que las estructuras académicas de innovación están cambiando rápidamente;
- b. la comprensión del cambio institucional de la universidad, como parte del desarrollo económico y social;
- c. la estructura del desarrollo de un servicio educativo basado en la difusión de los conocimientos se está agotando rápidamente.

Una política de cooperación de las partes de la estructura académica de la universidad tiene un significado enormemente innovador, que potencia a los procesos de acumulación del conocimiento, que combina los mejoramientos de las partes y permite pensar en una capacidad creadora más adecuada a la dinámica del desarrollo contemporánea de la ciencia, la tecnología, las humanidades y las

artes. Una política de cooperación para la plena innovación conlleva una serie de características:

- a. del liderazgo concentrador y jerárquico típico de una época caduca, se dará paso a un esfuerzo concertador de diferentes sectores y estructuras;
- b. a la concepción de ruptura radical, se presenta la imagen de una trayectoria consensuada entre los actores y las partes de la sociedad y la economía;
- c. hace referencia a la reciprocidad como principio básico; y,
- d. abre la posibilidad de la vinculación hacia el exterior con instituciones nacionales o extranjeras, con la concepción de una permanente flexibilidad en las estructuras académicas cooperantes.

Como se puede desprender, la hipótesis básica del escenario alternativo, es que éste será producido por el juego de las políticas de articulación y cooperación. Se trata, así, de asumir un nuevo paradigma de cambio educativo universitario, que se reflejará, sobre todo, en las instituciones que se decidan a promover cambios de fondo y la construcción de una estrategia de largo alcance.

Para ello se requiere explicitar la construcción de una estrategia de transformación. Esta se concibe como un proceso de consensuamiento entre los actores y sujetos del cambio universitario, para la definición de políticas académicas y normativas, en un periodo de tiempo determinado.

Una vez que se ha logrado el diseño y consenso respecto a un escenario alternativo, la estrategia debe impulsar un modelo de transición universitario, que busque abrir y flexibilizar los procesos y las estructuras, permitir la influencia de impactos externos y abrirse al juego de los actores del cambio. La estrategia se convierte en un proceso articulado a la calidad de las intervenciones de estos actores, más que a la respuesta que ofrece un diagnóstico o a la cantidad de los datos recabados.

La estrategia puede definirse como un proceso de gestión de los consensos para visualizar, de manera integrada, el futuro de las decisiones institucionales que se derivan de la filosofía de la institución, de su misión, de sus orientaciones, de sus metas, de sus objetivos, de sus programas, así como determinar las políticas a seguir para asegurar su implantación.

El análisis básico que se realiza para la definición de la estrategia depende de la identificación de las fuerzas y actores del cambio a ser susceptibles de incorporar en el juego del consensuamiento, así como de las tendencias que afectan el rumbo de la institución en un futuro de mediano y largo plazos.

La estrategia debe presentarse como el instrumento por medio del cual la institución define una línea de acción de transformación académica, organizacional y financiera de largo plazo.

El periodo se delimita desde tres grandes fases de una trayectoria, a saber:

- a. la fase de ruptura y construcción

b. la de consolidación

c. la de culminación

Dentro de estas fases, la estrategia debe fijar un número determinado de objetivos prioritarios y programas fundamentales de cambio, definir claramente una trayectoria a seguir y preparar el terreno para los cambios de manera metódica. En la medida que el éxito de la estrategia consiste en el logro de consensos de los actores y de las diferentes fuerzas respecto a la imagen-objetivo, el proyecto del plan de transformación debe recoger las ideas, proposiciones y críticas de esto, a fin de reflejar las aspiraciones de todos.

La propuesta básica de la estrategia es la construcción de una institución que pasa de la difusión de los conocimientos hacia una de producción y transferencia de conocimientos y tecnologías, como el perfil más adecuado a los requerimientos de la sociedad y el desarrollo sustentable.

Ello supone introducir la idea de una organización académico-administrativa, de carácter horizontal, transdisciplinaria y de conjuntos, en lugar de la existente de jerarquías burocráticas y disciplinaria. Esto tiene la intención de plasmar una visión práctica que genere una mayor libertad y flexibilidad para incorporar el cambio curricular, en la enseñanza y la investigación dentro de nuevos campos científicos y de requerimientos sociales. La nueva organización es el eje de superación de la fase de ruptura a la de consolidación.

Con el establecimiento de una nueva estructura de organización académica, se establece un punto de no-retorno respecto a la anterior –y tradicional- estructura, con lo cual se abre la posibilidad de plantearse un camino efectivo para el logro de la estrategia, desde el plano del entrelazamiento de las dos primeras fases del plan de transformación universitaria.

A este nivel se busca la consolidación de la estrategia. Esto contempla la discusión sobre algunos de los siguientes aspectos:

a. la eliminación de las barreras entre la educación vocacional y la universitaria. Esto significa definir la nueva estructura de conjuntos como un elemento que articula la ciencia y la tecnología con las ciencias sociales y las humanidades, desde una nueva oferta académica y laboral;

b. que la transición hacia un nuevo modelo de universidad tiene como eje un periodo de “innovación” a todo nivel. Esto supone impulsar la experimentación académica y la evaluación para promover actitudes transformadoras y de ruptura y superar la visión de que los grandes cambios sólo provienen de instancias burocráticas o de los cuerpos de staff. Por ello deberán proponerse ciertas regulaciones institucionales, para que las opciones de experimentación sean abiertas, y para que la innovación se encamine hacia una planeación académica integral, en la enseñanza y la investigación como un todo.

c. Los tiempos de estudio deberán ser replanteados. La experiencia apunta a una reducción de estos (3 y 4 años) para las licenciaturas, en el entendido de que se trata de promover enfoques interdisciplinario, generalistas y más flexibles sustentados en el desarrollo de habilidades de autoformación y de educación para toda la vida. Por el contrario, esto lleva a plantearse el desarrollo del nivel de postgrado, con mayor tiempo de dedicación para los proyectos de investigación y los procesos de producción y transferencia de conocimientos.

d. La discusión sobre la administración y su organización. En este rubro habrá que considerar lo referido a los nuevos modelos de financiamiento, de rendición de cuentas y la profesionalización de los cuerpos de administración y gestión.

La universidad innovadora, desde estos puntos de partida y de esta trayectoria, deja de ser un ente reactivo y subordinado. La universidad ha desarrollado su capacidad de elegir, su capacidad para desarrollar un enfoque original desde sus prioridades, desde nuevas perspectivas y caminos no tradicionales.

BIBLIOGRAFIA:

CLARK, Burton. (1998). **Creating Entrepreneurial Universities –organizational pathways of transformation.** IUA - Pergamon Press, London.

BIKAS, Sanyal. (1995). **Innovations in University Management.** UNESCO-IIEP, Paris.

DILL, David and Sporn, Barbara. (1995). **Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: through a glass darkly.** IUA-Pergamon Press. Great Britain.

PEREZ, Carlota. (1996). “Nueva Concepción de la Tecnología y sistema Nacional de Innovación”. **Cuadernos del CENDES**, Año 13, segunda época, enero-abril, Caracas.

GOMEZ BUENDÍA, Hernando. (1998). **Educación: la agenda del siglo XXI.** PNUD-TM Editores. Colombia.

OECD - Organization for Economic Cooperation and Development (1996). **Lifelong Learning for All.** OECD, Paris.

DIDRIKSSON, Axel. (2001). **La Universidad de la Innovación.** IESALC-UNESCO, Caracas.