

## NUEVAS UNIVERSIDADES PARA UN NUEVO PAÍS: 1968-2003

Alberto C. Taquini (h)

El título de la conferencia de hoy, *Nuevas universidades para un nuevo país*, fue el de nuestro primer libro, que refleja la concepción en que se funda mi pensamiento y mi trabajo, que hoy, en recuerdo de mi amigo el Dr. Juan Carlos Agulla, recientemente fallecido, someto a vuestra consideración.

### Saberes y enseñanza en la universidad. Ideas y profesionales en la sociedad

Toda sociedad es una realidad viviente y por tanto, en cambio. Ese proceso requiere ideas y profesionales que lo lideren. La universidad como fenómeno social nació para satisfacer esa demanda: proveer saberes la Universidad de París y proveer profesionales la de Bolonia. La universidad en los últimos años ha tenido y tendrá profundas transformaciones que acompañan a los cambios de la sociedad global.

Nuestra crisis está dada porque no tenemos profesionales modernos para el aparato productivo, no tenemos investigación para crear tecnología nacional y no tenemos ideas para comprender las exigencias políticas y culturales del mundo contemporáneo, ética, científica y culturalmente en proceso de globalización y profundas transformaciones.

Nos interesa remarcar hoy que eso se debe en gran medida a que la universidad no ha incorporado la ciencia y la tecnología como los países líderes, iniciando con ello un camino de deuda creciente con la sociedad. Tampoco se ha vinculado adecuadamente a las exigencias del proceso social y productivo.

Conocemos la misión de la universidad. No nos contentamos con el diagnóstico. Sabemos que no hay actividad científica significativa y que la enseñanza no es efectiva. Sabemos que la distorsión derivó en políticas que priorizaron el ingreso irrestricto con deserción y lo antepusieron al desarrollo de la ciencia y la jerarquización del capital humano. Estas estrategias equivocadas hacen perder eficiencia a la inversión, que a su vez no llega a los niveles deseables.

El Plan de Nuevas Universidades de fines de la década del 60, continuado con el Plan de Colegios Universitarios y el Plan de Articulación de la Educación Superior, marcan una línea de acción hacia adelante.

### El mismo propósito. Sucesivas acciones conducentes

Éstos respondieron a la realidad coyuntural, pero todos fueron concebidos para lograr el mismo propósito: permitir a la universidad cumplir su misión de crear saberes y formar profesionales, en una realidad social marcada por la demanda masiva y la escasez de recursos y en el marco de una política de ocupamiento territorial, con diversidad de instituciones autónomas y de calidad.

## Noviembre de 1968. Plan de Nuevas Universidades

En la reunión de la Academia del Plata de Chilecito, en 1968, convocada por el padre Ismael Quiles, presenté un trabajo que, además de otras líneas de acción, entre ellas la “división de la UBA”, proponía el Plan de Nuevas Universidades. Se pretendía atender a la masividad y al ocupamiento territorial, para así poder rescatar la ciencia como prioridad universitaria.

El Plan de Nuevas Universidades prosperó más como consecuencia de que el tema se convirtió en una fuerte demanda social que por la aplicación de políticas públicas o de acciones positivas del Estado o de las universidades, las que más bien se opusieron. Su concreción tuvo un impacto significativo. Sin embargo, resultó insuficiente.

Aunque hoy parezca ridículo, al inicio de nuestro Plan había, en todo el país, 9 universidades nacionales de las cuales dos eran anteriores al siglo XX y tres, de principios de éste. Y entre 1968 y 1973 llegó a haber 23 universidades públicas, distribuidas en todo el país.

El efecto no fue tan claro en la redistribución de la matrícula. Al inicio, la Universidad de Buenos Aires tenía 80.000 alumnos, de los cuales 57.000 eran de la Capital y 23.000 del Conurbano. Con el correr del tiempo y del crecimiento del Conurbano, estas relaciones se invirtieron.

El Plan mostró sus efectos en cuanto a la redistribución de alumnos de la Universidad del Sur, que cedió matrículas a las nuevas universidades del Comahue, la Patagonia, Mar del Plata, La Pampa y Centro.

No ocurrió lo mismo con la matrícula de la UBA, que hoy tiene 300.000 alumnos. Un nuevo fenómeno, la expansión del Conurbano, había ocasionado que las nuevas Universidades de Luján y Lomas de Zamora fueran insuficientes para solucionar el crecimiento demográfico de la región.

## Principios del 80. Nuevas universidades en el conurbano y colegios universitarios en las pequeñas ciudades del interior

Por lo antedicho, el Plan de Nuevas Universidades resultaba insuficiente: continuaba la superpoblación de la Universidad de Buenos Aires, con alumnos provenientes del Conurbano, y el interior del país pedía universidades. La respuesta era el “festival de subsedes”: las universidades, utilizando políticas equivocadas, abrían sedes lejanas atendidas de manera inadecuada.

Por esto, y para parar este festival de subsedes, extendí el plan a la creación de nuevas universidades en el Conurbano y de colegios universitarios en las ciudades del interior –las ciudades chicas normalmente no deben ser sedes universitarias–. Para la creación de colegios universitarios partí de la base de la existencia de la educación superior no universitaria, que cubría las ciudades chicas del país con profesorado, institutos superiores técnicos, docentes y alumnos que se podían integrar con las universidades formando un sistema de educación superior integrado, en el que progresivamente los niveles de calidad equivalente permitieran la transferencia de alumnos.

Las últimas creaciones de universidades en el Conurbano solucionan el problema numérico desde la disponibilidad institucional. Pese a ello, el sobredimensionamiento

de la UBA, consecuencia del ingreso irrestricto, no terminará hasta tanto no se logre la redistribución de los alumnos entre ésta, las otras universidades y el sector no universitario articulado.

## Principios del 90. Integración de la educación superior

Al promulgarse la Ley Federal de Educación se definió el nuevo sistema educativo y se anticipó la necesidad de una nueva ley universitaria. Para esto trabajé con el diputado Eduardo Amadeo (PJ), presidente de la Comisión de Educación de la Cámara de Diputados que hoy nos acompaña, el primer proyecto de ley de educación superior integrada, que fue seguido por otro de la diputada Surera (UCR), vicepresidenta de la Comisión de Educación, a quien le agradezco su presencia hoy. Ambos proyectos fueron fuertemente innovadores, ya que no fueron concebidos para reglamentar las universidades nacionales sino que abarcaron a todo el sistema universitario, nacional, provincial y privado, e incluyeron a toda la educación superior no universitaria.

Innovaron fuertemente en la política educativa y superaron a un número importante de anteproyectos de ley universitaria presentados anteriormente por diputados de todos los bloques políticos, y que se encontraban vigentes.

En el proyecto de la ley de educación superior, tuvo un tratamiento significativo la formación docente. Era necesario cumplir con la ley federal, pero el desafío era hacerlo adaptando la formación a la problemática en que se desenvuelven los docentes, ante los cambios culturales y laborales de la sociedad actual. Para ello se concibió la idea de, a través de la figura de los colegios universitarios, contaminar “los profesorados” con el mundo del trabajo y de la educación informal (Ley Federal de Educación, artículo 35), por efecto de la articulación con los terciarios técnicos, diversificarlos con tecnicaturas y elevar su calidad por la articulación con las universidades. La ley jerarquiza el sistema de educación superior e integra al sistema de la educación superior no universitario.

En la reunión de esta Academia de Educación de 1993, sobre “Ingreso a la universidad”, di forma final a una línea de acción tendiente a la vinculación “Polimodal-Universidad”, para encarar un tránsito ordenado entre ambos niveles a través de una vinculación académica de éstos. Hoy, diez años después, afortunadamente esto se debate en el ámbito oficial, con apoyo del Ministerio, las jurisdicciones y las universidades. Esta articulación logrará integrar a las 2.000 instituciones de nivel superior con que cuenta el país y que ya han comenzado a articularse entre sí con las 6.200 escuelas secundarias públicas y privadas de que dispone el sistema formal.

Es importante que esto ocurra por negociación académica interinstitucional y no sólo por normas burocrático-administrativas; con ello se superará la actual brecha entre ambos niveles y se coordinarán adecuadamente la metodología y los contenidos. Cuando ocurra, desaparecerá una de las principales excusas para la deserción universitaria.

## La acción no fue sencilla. Compromiso y persistencia

El Plan de Nuevas Universidades de 1968, que derivó después en los sucesivos planes mencionados, tuvo oposición por parte de ministros y rectores. Algunos, como el Ing. Hilario Fernández Long, cambiaron de posición y se convirtieron en sus grandes defensores.

Las universidades nacionales se fueron creando sin un plan capaz de llegar desde la individualidad a un todo regional útil para redimensionar la UBA, y con eso evitar la enorme distorsión que genera al sistema la universidad más importante de América latina. En el año 1983, siendo el Lic. Francisco Delich rector de la UBA, le propuse su división, que ya en 1968 (dos años antes de la división de la Universidad de París) había propuesto a la sociedad argentina. Delich compartió la idea e integró junto a nosotros, para su estudio, una comisión con Julio H. Olivera, Jorge Taiana y Patricia Ángel. El informe de la comisión propuso la división de la UBA en distintas áreas, en forma similar a nuestro proyecto original. Sometido al ministro Alconada Aramburú, contó con su aprobación. Éste tenía las facultades de la Asamblea, con lo que podía modificar el estatuto y hacer efectiva la división que se proponía.

El contador Oscar Schuberoff sucedió a Delich, y la división de la UBA quedó trunca. Para llevar adelante el Plan, organicé en mi casa la primera de varias reuniones, con Schuberoff, hoy aquí presente, el entonces vicerrector Dr. Héctor Torres y el secretario Chervatin, y continuamos discutiendo el tema. Schuberoff se interiorizó del problema y desarrolló la idea de que la UBA debía ser la universidad de todo el Conurbano, en contraposición con la propuesta de división de la UBA y el Plan de Nuevas Universidades del Conurbano. Él imaginaba a 500.000 alumnos bajo la red de la UBA y yo concibo a los mismos alumnos en muchas universidades diversas y autónomas. Schuberoff abrió subsedes, y con estos antecedentes elaboró la propuesta de San Pedro y de Inacayal, que finalmente reiteró ante Gottifredi cuando éste fue secretario de Educación Superior de la nación.

Para considerar el problema desde la perspectiva del Conurbano, lo presenté en una reunión de rectores de universidades de la provincia de Buenos Aires, realizada en la Universidad Nacional del Centro cuando era rector de ésta el Dr. Juan Carlos Pugliese. Luego lo hice en la primera reunión de organización de la Universidad de San Martín, cuando ésta fue creada, a la que concurrió el secretario de Políticas Universitarias, Del Bello.

### **Del problema institucional al problema de la calidad y la transparencia**

Las cosas se han desarrollado, y hoy la integración de la educación superior muestra hechos concretos.

Después de cincuenta años, hay un Consejo de Universidades que integra las universidades nacionales y privadas, y los CEPRES han abierto un ámbito efectivo para la integración de la educación superior universitaria y no universitaria regional.

Unos 600 institutos superiores articulan con universidades, lo que posibilita ya la transferencia de alumnos entre ambos subsistemas.

En los últimos meses, la integración Polimodal-Universidad aparece en la agenda. El proceso es impulsado desde las bases, esto es: los alumnos buscan sus transferencias interinstitucionales y las instituciones negocian programas que equiparen calidad y contenidos. Sólo nos queda priorizar la idea de la articulación académica por sobre la articulación meramente burocrática o política, lo cual, en términos institucionales, supone la articulación bajo la figura de colegio universitario que promueve la Ley de Educación Superior en su artículo 22, a través del diálogo académico y no del acuerdo de cúpulas.

Si bien en las universidades tenemos los mismos problemas (masividad con alta deserción y baja influencia de la ciencia y la tecnología), contamos con nuevas

herramientas para enfrentarlos. El desarrollo institucional con universidades, colegios universitarios y articulación de las universidades con los institutos superiores nos permite redistribuir la matrícula en función de una enseñanza centrada en la atención al alumno. Cuando lo logremos desaparecerá la sobrepoblación de alumnos sub-atendidos en aulas multitudinarias.

Encauzada la solución del problema, hay que concentrarse en la calidad y transparencia del servicio, para lograr potenciar la función de investigación a partir de una mejor gestión académica. Con ello, las instituciones, sus miembros y la sociedad conocerán adecuadamente los indicadores de gestión que manifiestan la calidad de ésta.

### Calidad académica. Herramientas informáticas

Nuestra educación se caracteriza por un régimen de enseñanza tutelar, basado en la actualización docente y fundamentalmente bibliográfica, lo que determina que el mejoramiento de la calidad deba comenzar por el de las bibliotecas; por ello, éste ha sido un tema al que he dedicado particular atención. He trabajado en esa línea en la década del 70 en la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la UBA, cuando fui decano de ésta, en 1993 en el Harvard Club, en 1994 en el Consejo Interuniversitario Nacional y en 1998 en la CONEAU, donde presenté mi pensamiento al respecto.

Por la importancia fundamental que otorgo a las bibliotecas y a Internet en la calidad educativa, elegí en el año 2000 la Biblioteca Nacional para presentar el libro que sobre la transformación de la educación superior publiqué en la Academia.

Las tecnologías de la información y la comunicación no sólo han cambiado el sistema de las bibliotecas, sino la pedagogía y la enseñanza a través del *e-learning*. Como respuesta a esto, algunas universidades incorporan esta tecnología articulada a las modalidades tradicionales y otras nacen como universidades virtuales puras, en ambos casos, tanto con el propósito de responder a la demanda de mejoramiento de la calidad como también de aportar nuevas estrategias de solución a la masividad.

Nuestras bibliotecas universitarias son extremadamente pobres en función de estas consideraciones, pero hay mucho más por hacer. Tuvimos la oportunidad con el aumento presupuestario de los 90, cuando pasamos de 700 a 1.900 millones de dólares anuales. En ese momento se debió haber hecho un fondo para bibliotecas universitarias y una compra financiada de material bibliográfico de magnitud, superando lo realizado por el FOMECA; si bien éste llevó a cabo acciones en este sentido, la inversión fue carente de escala y, por tanto, insuficiente para cubrir el atraso y el anticipo al futuro, y para generar una conciencia universitaria sobre este importante problema.

### Efectividad y transparencia. Modelos de autogestión

De este análisis surge que el desafío actual es mejorar la efectividad del sistema, y la solución pasa por la puesta en marcha de un sistema de gestión institucional capaz de alimentar la conducción y transparentar su funcionamiento.

Para gestionar adecuadamente el sistema universitario no contamos hoy con voluntad política ni con propuestas técnicas de magnitud. Tampoco hay conciencia plena de los

enormes beneficios que significará para la universidad argentina una adecuada gestión institucional.

Todo sistema de gestión necesita, para ser efectivo, partir de datos confiables de la realidad. En el caso de las universidades, disponer de datos precisos sobre presupuesto, infraestructura, docentes, investigadores, bibliotecas, equipamiento, alumnos, etc., que estén disponibles y actualizados en forma transparente. Y aquí tropezamos con el primer problema. Durante la gestión del Lic. Andrés Delich como ministro de Educación de la nación, en la Comisión de Juri para el Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior se puso de manifiesto lo que todos sabemos: una gran disparidad entre la realidad y los datos, lo cual hace suponer que los números de las estadísticas no reflejan adecuadamente lo que ocurre. Además carecemos de datos en muchos otros parámetros significativos del accionar académico, y en otros como los vinculados a la afectación de los recursos.

Para abreviar, hemos esquematizado algunos elementos básicos a evaluar, para desarrollar un programa de gestión por actividad.

Necesitamos datos confiables; hay que plantear el desafío. Pero también necesitamos herramientas de gestión que nos permitan, no sólo fijar políticas y estrategias realistas, sino efectuar un seguimiento, un control y un ajuste que, en permanente relación con la actualidad, nos garanticen un avance sostenido y el mejor aprovechamiento de los escasos recursos disponibles.

Nos interesa compartir como uno más el enfoque del “Cuadro de mando integral”, de Robert S. Kaplan y David P. Norton (Harvard, 2000), por entender que, si bien es un modelo empresarial, puede ser fácilmente adaptado a la educación, como surge de Chris Argyris, de la Harvard Business School, quien señala: “Kaplan y Norton presentan una innovadora perspectiva de gestión que puede utilizarse para traducir las estrategias de crecimiento a términos operativos. Representa el inicio de una amplia y procesable teoría de gobierno y ejercicio del poder”.

Con voluntad política de control de gestión, la aplicación de estas herramientas será efectiva en tanto se realice a nivel institucional, lo que supone un sistema de autogestión. Así el sistema de control de gestión no operará como un instrumento burocrático, carente de otro propósito que no sea responder a una normativa superior. Servirá efectivamente para aplicar principios y procedimientos habituales de la administración institucional, capaces de generar acciones de optimización tanto en la conducción y evaluación como en la formulación de planes de mejoramiento de la calidad de la educación y de la producción científica.

La disponibilidad de la información que caracterice a todas y cada una de las instituciones de la educación superior brindará insumos para la gestión de la educación superior integrada.

La sociedad y las instituciones disponen hoy de la tecnología para la gestión, la que todavía no ha sido incorporada, como tampoco se ha abierto el debate político, no sólo como necesidad institucional, sino, fundamentalmente, para dar respuesta a la demanda social de transparencia en la asignación de recursos y en la calidad de los resultados.

La crisis argentina. Cómo salir

La sociedad global ha cambiado, y por ello se requiere el cambio de sus actores. Los nuevos actores que reclama, dada la complejidad de los problemas a resolver, son una demanda clara a la educación superior. Por eso, el Plan de Nuevas Universidades y sus correlatos no son un plan para dentro del sistema, sino “un plan para la sociedad argentina”.

Con ellas se ha redistribuido en todo el territorio del país la educación superior, se ha descentralizado el gasto público y se ha detenido la perniciosa migración interna. Con ello se ha logrado jerarquizar sus cuadros de conducción en las provincias y ciudades del interior por la presencia en ellas de las nuevas universidades.

Pero si bien estos nuevos cuadros de conducción son mejores en calidad que el medio, ella es insuficiente a nivel internacional. La sociedad argentina no comprende la realidad internacional en que está inmersa. Las profundas transformaciones poblacionales, culturales, étnicas y religiosas, científicas y tecnológicas, con sus repercusiones económico-sociales, están produciendo profundas y aceleradas transformaciones a las que todos tienen que adaptarse. Los argentinos recién vamos a salir el día en que, por la educación, la conducción del país tenga cuadros de recambio que comprendan estas realidades.

### La demanda social sigue vigente

La crisis actual de la Argentina está dada porque no tenemos profesionales modernos para el aparato productivo, no tenemos investigación para crear tecnología nacional y no tenemos ideas para comprender las exigencias políticas y culturales del mundo contemporáneo.

Para esto sirven ya las nuevas universidades (y servirán crecientemente en municipios de talla menor y media los colegios universitarios), tanto más cuanto más actualizadas y eficientes sean y más intercomunicadas estén con las mejores del mundo.

En esta exposición he intentado plantear mi visión y mi trabajo sobre el rol de la educación superior de calidad en el mejoramiento de la Argentina. El día que tengamos grupos de investigación centrados en dilucidar y resolver los grandes problemas que nos afectan y formemos con exigencia y retención a los estudiantes de la educación superior, generaremos una clase dirigente sustitutiva de los cuadros obsoletos que hoy nos conducen.

Ya hemos creado las instituciones, estamos integrando un sistema. El desafío es mejorar la gestión en busca de la calidad.

El problema está planteado:

La educación superior no está cumpliendo su misión de proveer ideas y profesionales para la sociedad global y de las fronteras del conocimiento científico.

Y ello nos enfrenta con:

El desafío de optimizar la gestión.

### Referencias bibliográficas

TAQUINI, ALBERTO C. (H), URGOITI, ENRIQUE J., RIFE, SADI UBALDO, CEA, ROSA MARTA DE. *Nuevas universidades para un nuevo país. La juventud determinante del cambio por la capacitación*. Buenos Aires, Editorial Estrada, 1972.

TAQUINI, ALBERTO C. (H). *La transformación de la educación superior argentina: De las nuevas universidades a los colegios universitarios*. Buenos Aires, Editorial Academia Nacional de Educación, 2000.