

---

## RESUMEN EJECUTIVO

**Universidad Nacional de Cuyo**

**Área responsable (ejecutora) Institucional:** Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación.

**Equipo del Proyecto:** Dra. Fernanda Beigel, Lic. Osvaldo Gallardo.

### Descripción del Proyecto

**Nombre del Proyecto:** Evolución histórica de las universidades argentinas. Modelos de creación y gestión de carreras en las universidades nacionales argentinas.

**Duración del Proyecto:** enero a junio de 2012.

### **Justificación de la investigación y objetivos:**

Esta investigación se enmarca en el proyecto de Actualización de la Oferta Académica coordinado por el Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación de la Universidad Nacional de Cuyo. El trabajo se desarrolló entre enero y junio de 2012 y fue dirigido por la Dra. Fernanda Beigel. La investigación se encuadra dentro de las indagaciones realizadas en el marco del Programa de Investigaciones sobre Dependencia Académica en América Latina (CONICET-UNCuyo) dirigido por la Dra. Beigel.

La investigación apunta a conocer los variados tipos de reformas universitarias que se han sucedido históricamente así como las distintas tendencias del escenario regional y nacional actual, comparando experiencias de distintas universidades públicas argentinas. Para ello el trabajo se ha estructurado en función de dos niveles empíricos que resultan necesarios para planificar una propuesta de reforma curricular y organizativa como la que se propone la Universidad Nacional de Cuyo.

El primer nivel pretende describir los aspectos histórico-estructurales de las distintas etapas reformistas observadas en América Latina y Argentina, a fin de señalar aquellos cambios significativos y estructuras persistentes que ayuden a construir un marco de posibilidades y alternativas de reformas en la actualidad. El objetivo estará en describir y analizar los cambios en los marcos normativos, modelos de gestión y sistemas de evaluación-acreditación.

El segundo nivel se relaciona con la observación del proceso de construcción de ofertas curriculares, en el marco de un proceso de departamentalización o no, en otras universidades argentinas. Para ello se intentará relevar la normativa correspondiente a la gestión y creación de carreras, comenzando por los estatutos y continuando por documentación específica. En un primer momento, el relevamiento abarcará a las universidades de reciente creación (desde 1990), especialmente las ubicadas en el Conurbano y en el interior de la provincia de Buenos Aires. Se parte del supuesto de que estas instituciones no poseen las rígidas estructuras de las universidades más antiguas y que nacieron “reformadas” y con menor inercia histórica e institucional. Por lo tanto, a priori podrían representar fecundas o innovadoras experiencias de gestión académica y oferta curricular. Posteriormente, se indagará en los modelos organizativos y procesos de creación de carreras en instituciones análogas a la UNCuyo, tanto en antigüedad como en complejidad.

Con la información reunida durante esta primera etapa se elaboró criterios de selección de estudios de caso de experiencias de gestión de carreras entre varias unidades académicas. Inicialmente, se espera seleccionar al menos dos estudios de caso, uno correspondiente a una universidad de magnitud, antigüedad y modelo organizativo similares a la UNCuyo, y otro que presente diferencias sustanciales con la misma. El punto de partida para la selección y análisis de los casos será el supuesto de que algunas características de la estructura de organización departamental representan

posibilidades y potencialidades significativas para la reforma propuesta en la UNCuyo.

Finalmente, se espera comparar las realidades observadas con la propia de la UNCuyo como plataforma para la sugerencia de políticas o lineamientos de acción. Conforme a estas intenciones, los objetivos generales de esta investigación apuntarán a:

- Contribuir al análisis de planificación prospectiva encarado por la UNCuyo mediante la síntesis de las tendencias histórico-estructurales de las reformas universitarias y del estudio de experiencias concretas en otras instituciones argentinas.
- Por su parte, serán objetivos específicos:
- Delimitar las principales etapas y modalidades de reformas universitarias implementadas en la historia reciente de América Latina y Argentina.
- Relevar y sintetizar las estructuras organizativas, los marcos normativos y las ofertas curriculares de las universidades argentinas, diferenciando entre las instituciones tradicionales y las de reciente creación.
- Seleccionar y estudiar dos casos de experiencias de creación de nuevas carreras en dos o tres universidades argentinas distintas de la UNCuyo.
- Establecer analogías y diferencias con la realidad organizativa de la UNCuyo, para detectar fortalezas y debilidades de la institución frente al proyecto de actualización de la Oferta Educativa y sugerir cursos de acción.

### **Breve síntesis del estado del arte de la investigación**

Los estudios sobre educación superior en América Latina y el Caribe suelen adoptar como estrategia expositiva y explicativa la distinción de *reformas* sucesivas que habrían afectado los sistemas universitarios de la región, con las obvias particularidades de cada país. Se distinguen así tres grandes

épocas o reformas llevadas a cabo en la universidad latinoamericana a lo largo del siglo XX (Rama 2006).

Fernández Lamarra ha propuesto una periodización alternativa para la historia de la educación superior en la Argentina, hablando de diez fases diferenciadas (Fernández Lamarra 2002):

1. Periodo colonial y de los primeros años de la Independencia, c. 1613-1853.
2. La organización nacional y constitucional, c. 1853-1885.
3. La universidad oligárquica y liberal, c. 1885-1918.
4. La Reforma Universitaria, c. 1918-1946.
5. La Universidad y el peronismo, 1946-1955.
6. La restauración reformista y sus crisis, c. 1955-1973,
7. El peronismo de los '70, 1973-1976.
8. La dictadura militar, 1976-1983.
9. La recuperación democrática, c. 1983-1995.
10. Los '90 y la Ley de Educación Superior, desde 1995.

Fernández Lamarra (2002) ha señalado un fuerte déficit en materia de modelos alternativos de gestión en tanto las concepciones desarrolladas en los últimos años en el campo de la administración pública han estado ausentes en la educación superior, particularmente en la gestión de las universidades nacionales. Esto ha coincidido con una fuerte expansión en la cantidad de instituciones, en la matrícula y en el personal docente y no docente, sin que se haya producido una correspondiente adecuación en términos de gestión. Concluye Lamarra que, por lo tanto, se mantenido un modelo de gestión tradicional, de fuerte carácter normativo y en el que lo político y lo burocrático ha predominado sobre lo académico y lo profesional.

La Ley de Educación Superior (LES) sancionada en 1995 no dispuso lineamientos ni políticas clara en cuanto a modelos de gestión institucional.

Su principal aporte en cuanto a desarrollo institucional fue la evaluación y acreditación de universidades y de programas de grado y posgrado (Fernández Lamarra 2002). También reconoció como parte de la autonomía universitaria la capacidad de crear carreras de grado y posgrado, el desarrollo de planes de estudio, de investigación y extensión, y el otorgamiento de grados académicos y títulos habilitantes.

No obstante, el desarrollo institucional y académico histórico de las universidades argentinas ha estado atado a los vaivenes institucionales y políticos del país, generando un sistema conformado por “adiciones, agregados y ‘parches’ provenientes de muy diversos orígenes: la propia estructura histórica de la educación superior de tendencia binaria en el país; las tendencias -a veces contradictorias- provenientes de orígenes diversos, tanto europeos como de Estados Unidos; la adopción de ciertas tendencias que fueron ‘modas’ pasajeras -de origen nacional y extranjero- y que quedaron en forma permanente en el sistema; las políticas para educación superior asumidas a lo largo de muchas décadas, influenciadas por diversos sectores académicos, profesionales y políticos” (Fernández Lamarra 2002).

Por otro lado, la innovación más significativa en las universidades nacionales de reciente creación (últimas dos décadas) ha sido el predominio de la organización departamental por sobre la más tradicional de facultades. No obstante, según Lamarra, se trata de un modelo más formal que sustantivo ya que los departamentos tienden a convertirse en facultades de hecho, tal como ha ocurrido en las instituciones creadas en la década de 1970.

Los países latinoamericanos, por su historia cultural, colonial, y su tradición profesionalista, han asumido desde la fundación de las primeras universidades una organización por Facultades o Escuelas, que en la práctica se ha contrapuesto generalmente a la forma de organización por departamentos. Por ello, todo proceso orientado a instaurar un esquema departamental para incorporar la función de la investigación al espacio

académico, ha generado tensiones y conflictos o bien estructuras organizativas con fuertes desequilibrios. América Latina ha mantenido un esquema de organización universitaria cuyo modelo ha sido el europeo. El sistema departamental se incorpora en algunos lugares, a partir de la influencia económica, política y tecnológica de Estados Unidos en las décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial. En Argentina, algunos procesos de reforma universitaria han contemplado la organización departamental solo de manera parcial y a veces acriticamente, bajo el signo de la retórica científica proveniente del país de Estados Unidos desde la década de 1940.

La organización por departamentos ha sido una de estas tendencias, observable en la región a partir de la Segunda Reforma. Todas las universidades creadas en la Argentina en las últimas dos décadas reconocen en sus estatutos una estructura organizativo-académica basada en departamentos, institutos, escuelas u otras denominaciones alternativas al modelo de organización por facultades.<sup>1</sup>

Por lo general las unidades académicas o departamentos (algunas universidades adoptan el nombre de “instituto”) son responsables de coordinar una o más carreras y planes de estudio, asumiendo la gestión de las misiones propiamente universitarias: docencia, investigación, desarrollo, transferencia y extensión. En otros casos, los departamentos son organizados en escuelas, que asumen la coordinación de una o varias carreras.

### **Características de las universidades creadas durante la última etapa**

---

<sup>1</sup> El modelo típico de organización por facultades da incumbencias y responsabilidades relativamente amplias a estas unidades a la vez académicas y administrativas, mientras que el modelo departamentalizado tiende a concentrar el poder de decisión académico-administrativa en los órganos superiores de gobierno (García de Fanelli 1997).

A continuación se presenta a modo de síntesis las distintas variantes de organización de las universidades creadas desde 1989<sup>2</sup>. Según el nombre de las unidades académicas se encuentran las siguientes variantes:

- Departamentos.
- Escuelas.
- Institutos.
- Sedes.

Según el criterio de diferenciación de unidades académicas:

- Afinidad disciplinar.
- Afinidad disciplinar y sedes.
- Afinidad disciplinar y ciclos.

Según la dependencia de la carrera:

- De una escuela específica.
- De la unidad académica que incluya mayor cantidad de materias de la carrera.

Según la máxima autoridad del departamento:

- Unipersonal (director).
- Colegiada (consejo asesor).

Según el nombramiento del director de departamento:

- Por el Consejo Superior/Rector a propuesta de los docentes.
- Por elección directa del cuerpo docente ordinario.
- Por elección directa y ponderada de todos los claustros.
- Por el consejo asesor/directivo de la unidad académica.

Según la composición del consejo asesor:

---

<sup>2</sup> Son éstas las universidades de: Avellaneda, Tierra del Fuego, Arturo Jauretche, José C. Paz, Moreno, Villa Mercedes, Oeste de la Provincia de Buenos Aires (creadas en 2009); Río Negro, Chaco Austral (2007), Chilecito (2004), Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (2003), Lanús, Tres de Febrero, Villa María (1995), Patagonia Austral (1994), La Rioja (nacionalizada en 1993), General Sarmiento, General San Martín (1992), La Matanza, y Quilmes (1989). Se utilizaron como fuente los estatutos y planes institucionales disponibles en las páginas web de estas instituciones, excepto Villa Mercedes y Chaco Austral, sobre las que no se obtuvo información on-line. La selección de los casos permitirá avanzar en una exploración directa a través del trabajo de archivo y la realización de entrevistas in situ.

- Representantes de docentes ordinarios y auxiliares.
- Ídem más estudiantes.
- Ídem más no docentes.
- Representantes docentes, estudiantes y coordinadores de carrera.

Según el carácter vinculante del consejo asesor:

- Vinculante (cuando es el máximo órgano de la unidad académica).
- No vinculante (cuando se limita a funciones de asesoramiento no resolutivas).

Según el modo de nombramiento del consejo:

- Voto directo por claustro.
- Consejo Superior a propuesta de rector y director.

Según la representación de las sedes en los órganos de gobierno:

- Con representación.
- Sin representación.

La estructura de la universidad de Tres de Febrero (UNTref) puede ser utilizada para describir este tipo de modelo organizativo en líneas generales. Sostiene el estatuto de esta casa de altos estudios que uno de sus objetivos es:

Plantear una sólida formación básica, tanto en los planos humanísticos como en los específicamente profesionales, y un saber interdisciplinariamente integrado, a fin de que sus egresados se encuentren en condiciones de resolver con la más alta capacitación los problemas específicos de su especialidad, así como de reorientar y reconvertir sus conocimientos y habilidades hacia otros campos disciplinarios, cuando los avances de la ciencia y los requerimientos sociales lo hagan necesario (Estatuto UNTREF, Art. 3).

La flexibilidad parece ser entonces uno de los objetivos de la organización departamental, que se materializa en una estructura de **departamentos y carreras**. Los primeros agrupan a las asignaturas afines que componen cada carrera al tiempo que gestionan las tareas de investigación, mientras que las segundas son definidas como unidades de administración curricular.

Los Departamentos proveerán el cuerpo docente a las asignaturas pertenecientes a la currícula de las carreras, supervisarán el proceso de enseñanza-aprendizaje y propenderán al desarrollo de los proyectos de investigación en el marco de las políticas fijadas por el Consejo Superior y el Rector. Los docentes realizarán sus tareas de docencia e investigación en uno de los Departamentos, con disponibilidad plena para las tareas de formación en cualquiera de las carreras (Estatuto UNTREF, Art. 5)

Las carreras resultan, al menos estatutariamente, interdependientes respecto a los departamentos, a diferencia del modelo de facultades, en que las carreras dependen por completo de la unidad académica. Otra particularidad del modelo departamental es la mayor centralización de la estructura, al responder los departamentos a las políticas de los órganos superiores. Esto también se refleja en la forma de elección de las autoridades. Los directores de departamento son elegidos por sus pares - docentes ordinarios efectivos- mientras que los coordinadores de carrera son designados por el rector.

### **Justificación de la estrategia metodológica**

La primera etapa de esta investigación se enfocó en la descripción de los aspectos histórico-estructurales de las reformas universitarias implementadas en las últimas décadas en la Argentina. Para ello se relevó distintas variables de las universidades nacionales a fin de caracterizar las instituciones según el momento de creación y las reformas introducidas.

En base a criterios históricos, organizativos, presupuestarios y de tamaño de matrícula fue posible agrupar las UUNN en cuatro grandes grupos que se corresponden aproximadamente con cada una de las etapas reformistas a nivel latinoamericano. Los detalles de este agrupamiento han sido ofrecidos en los informes parciales presentados y que se adjuntan a este documento. Sintéticamente, cabe señalar aquí que un primer grupo está integrado por las universidades de más antigua data en la Argentina, pensadas con una influencia regional o supraprovincial y organizadas a través del modelo de facultades. Estas universidades sostienen todavía hoy la impronta tradicional de que una institución de educación superior debe ofrecer titulaciones en la totalidad de las áreas del conocimiento. Su tamaño, presupuesto y oferta académica es notablemente mayor al del resto de las universidades nacionales. La Universidad Nacional del Sur es la más reciente del grupo (fue creada en 1956), la de menor tamaño y la única organizada mediante el sistema departamental.

Las instituciones del segundo grupo fueron creadas durante las décadas de 1960 y 1970, muchas veces a partir del desmembramiento de universidades mayores. Significativamente, en esta época se detuvo la creación de UUNN con perfil y nombre regional y el área de influencia se circunscribió a los límites provinciales. Son universidades de menor tamaño y trayectoria que las del primer grupo y en su mayoría también están organizadas a través de facultades.

El tercer grupo lo integran las universidades creadas durante la década de 1990. Sus presupuestos y matrículas son en general inferiores a los del primer y segundo grupo y todas ellas fueron organizadas mediante el modelo departamental. Son en su mayoría universidades ubicadas en el conurbano bonaerense y uno de los objetivos perseguidos con su creación fue descomprimir el tamaño de la UBA y la UNLP, algo que no se cumplió. Su perfil o área de influencia se circunscribió a un grupo de partidos de la

provincia y la oferta académica es menos tradicional y no busca competir en forma directa con la oferta de universidades cercanas.

El cuarto y último grupo está compuesto por las universidades de muy reciente creación (entre 2002 y 2009) e incluye a instituciones del conurbano, provinciales y de regiones de provincias. Varias de estas UUNN están todavía en proceso de organización y normalización y todas ellas están departamentalizadas. Su matrícula y presupuesto es todavía menor al del tercer grupo y su oferta pretende apuntar exclusivamente a las zonas en las que se asientan.

Realizada esta clasificación estructural, se propuso realizar el trabajo de campo en una universidad de cada uno de los tres primeros grupos. Se excluyó al cuarto debido a que se trata de universidades muy recientes que están en todavía organizándose y que prácticamente no tienen punto de comparación con la UNCuyo en cuanto a matrícula, presupuesto y zona geográfica.

Para la selección de los estudios de caso se tuvo en cuenta los siguientes criterios: similitud estructural e histórica con la UNCuyo, existencia de carreras dictadas en conjunto por varias unidades académicas, presencia de titulaciones en el área de Turismo<sup>3</sup>, dictado de carreras a través de la modalidad a distancia, entre otros.

Se preseleccionaron tres posibles casos de estudio del primer grupo:

- La UN de Tucumán (UNT, 1921), cuya creación fue casi veinte años anterior a la de la UNCuyo, a la cual dobla en matrícula, aunque los presupuestos son prácticamente equivalentes.
- La UN del Litoral (UNL, 1919), que también dista dos décadas, que presenta una matrícula de aproximadamente 40.000 alumnos de pregrado y grado (frente a 30.000 de la UNCuyo) y que también tiene un nivel presupuestario similar.

---

<sup>3</sup> Este requisito fue solicitado expresamente por el equipo del Área de Planeamiento en función de la pronta creación en la UNCuyo de carreras de Turismo.

- La UN del Sur (UNS, 1956), que también fue creada con casi veinte años de diferencia respecto a la UNCuyo. Su matrícula es de 19.000 estudiantes y su presupuesto poco más de la mitad que el de la UNCuyo. Cuenta con la interesante particularidad de ser una institución de la primera etapa organizada bajo el modelo de departamentos.
- Tanto la UNL como la UNS ofrecen titulaciones en el área del Turismo. Las tres cuentan con distintas ofertas de educación a distancia así como modalidades virtuales de cursada.
- Del *segundo grupo* se consideró como posibles casos:
- UN del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN), creada en 1974, y que tiene una matrícula de poco más de un tercio de la UNCuyo (unos 12.000 alumnos) y que presenta una interesante experiencia que combina el modelo de facultades, la existencia y la ejecución descentralizada.
- UN de Misiones (UNAM), que data de 1973 y cuya matrícula es de aproximadamente 20.000 alumnos.

Ambos casos fueron preseleccionados en función de que ofrecen titulaciones en turismo y modalidades de cursado a distancia. Además, representan casos potencialmente interesantes ya que se trata de universidades con una importante trayectoria -casi cuarenta años-, que han estado sujetas a los vaivenes políticos del país, y que están organizadas en facultades, pero que, debido a su tamaño relativamente reducido, no arrastran sin duda la inercia institucional de las universidades características del primer grupo.

Para seleccionar los casos posibles del *tercer grupo* se atendió sobre todo a la oferta de carreras en el área turística y a la implementación de modalidades de educación a distancia. Se evitó las universidades muy pequeñas en términos de matrícula (menos de 10.000 estudiantes) y se priorizó la ubicación geográfica en el Conurbano. Además de las particularidades de las instituciones de este tercer grupo señaladas en el primer informe preliminar, conviene señalar que su ubicación cercana a la ciudad de Buenos Aires puede resultar útil para reducir costos, tal como

será detallado. Las universidades preseleccionadas son la UN de Quilmes (UNQ) y la UN de General San Martín (UNSAM). Ambas tienen una matrícula de aproximadamente 12.000 alumnos y se encuentran dentro del tercer grupo presupuestario.

La propuesta fue consensuada con el equipo del APSyE y se decidió visitar las universidades nacionales del Litoral, de Quilmes, del Centro de la Provincia de Buenos Aires, y del Sur. Los viajes se realizaron entre abril y mayo de 2012 y fue posible acceder a importante información documental - reglamentaciones de carreras de grado y posgrado, proyectos de reglamentación, documentos de trabajo, etc. También se acordaron entrevistas con distintos actores institucionales: secretarios académicos de la universidad y de las unidades académicas, secretarios de planeamiento y decanos de aproximadamente cinco unidades por universidad. En todos los casos hubo una excelente predisposición de los entrevistados, muchos de los cuales se mostraron muy interesados por el proyecto emprendido por la UNCuyo y lo valoraron positivamente.

### **Conclusiones y recomendaciones**

Los detalles del relevamiento realizado en las cuatro universidades visitadas han sido presentados en los informes parciales y están contenidas en el informe *in extenso* adjunto al presente. Aquí incluiremos solamente las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada.

La primera constatación importante es que la planificación prospectiva había sido altamente valorada para la preparación y ejecución de los proyectos y había sido considerada fundamental por los protagonistas de estos procesos que fueron entrevistados. La planificación de una oferta educativa pertinente con las demandas sociales y económicas parece haberse convertido en una nota fundamental de las reformas actualmente en marcha en la universidad argentina. De los casos analizados, el más relevante en este respecto es el de la Universidad Nacional del Sur, la cual

se encuentra en las etapas finales de diseño de un plan de reforma a mediano plazo que ha demandado cinco años de trabajo. Las propuestas de este y otros planes de desarrollo institucional toman como premisa fundamental la necesidad de adecuar la oferta y la estructura organizativa a las condiciones y demandas impuestas por el contexto.

Los principales desafíos de este contexto que se repiten en las distintas universidades tienen que ver con la desaceleración o amesetamiento del crecimiento de la matrícula a nivel general, la pérdida de matrícula en carreras de ciencia básica y aplicada, la competencia de universidades privadas e institutos terciarios provinciales, la falta de coordinación con estos y con el sistema de educación media, entre otros factores a los que se suma, en algunos casos, la valoración negativa de la oferta universitaria de pregrado.

En segundo lugar se verificó que la división en grupos de universidades se justifica no sólo por los criterios históricos y estructurales señalados sino también a nivel de las opiniones y disposiciones de los agentes entrevistados. Mientras que en Quilmes y Sur se identifica la flexibilidad y eficiencia de la administración de recursos humanos y financieros como la principal virtud del modelo departamental, en Litoral y Centro se alude reiteradamente a que el peso de la historia y del modelo de facultades es determinante en la universidad y que no es posible ni se desea una modificación profunda del mismo.

La variable fundamental que parece explicar estas visiones alternativas es el tamaño de la universidad y de las unidades académicas. Tanto en Quilmes como en Sur los agentes consultados coinciden en que lo que permite el funcionamiento del sistema departamental es el relativamente reducido tamaño de la matrícula de grado, condición que no favorece la conformación de grandes estructuras administrativas reacias a una organización flexible. En efecto, la creación de una nueva carrera requiere la concurrencia de al menos dos departamentos que están obligados a

ofrecer los servicios y recursos requeridos por la carrera. La negociación y comunicación entre los departamentos es, entonces, permanente. Ello no impide que los departamentos que están a cargo de la coordinación de varias carreras y que experimentan un crecimiento sostenido en el tiempo tiendan a reclamar mayor autonomía en la administración de sus recursos, asimilándose a una facultad. Esta tendencia es observada sobre todo en Sur, donde se presenta la doble problemática de estos departamentos grandes y de unidades académicas chicas con una oferta débil y en retroceso de matrícula que las hace susceptibles de ser absorbidas por una unidad mayor. No obstante estas importantes diferencias, en todas las reglamentaciones de carreras de pregrado y grado se destaca la necesidad de favorecer el dictado de carreras en las que se involucre más de una unidad académica. El sistema departamental en sí mismo involucra este modo de funcionamiento. Pero también el sistema de facultades es susceptible de aplicar esta premisa. En el caso de Litoral existe un fuerte impulso a la creación de carreras compartidas, las cuales tienen por sede una facultad específica pero que cuentan con la participación de otras unidades. La intención detrás de este tipo de oferta es, por un lado, evitar la duplicación de espacios curriculares -y por lo tanto de recursos asignados a los mismos- y, por otro, favorecer la coordinación entre las facultades y una mayor participación en la creación y gestión de las carreras por parte de la secretaría académica y del gobierno central de la universidad en general.

La historia particular de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires parece ser particularmente inadecuada para la organización de una oferta que articule varias unidades académicas. La universidad cuenta con tres sedes con una trayectoria y perfil claramente diferenciados, y las facultades de cada una de ellas parecen contar con altos grados de autonomía. Sólo existe una experiencia de carrera compartida entre las tres sedes (Ingeniería en Alimentos) y su desarrollo despierta algunas dudas a futuro.

En función de la bibliografía analizada, la documentación relevada en las instituciones, y los datos primarios recolectados se derivan una serie de recomendaciones que se consideran pertinentes para la Universidad Nacional de Cuyo y el proyecto de Actualización de la Oferta Académica que impulsa.

**Uno.** El diseño de la reforma planificada debe tener en cuenta la tensión estructural existente entre las unidades académicas -que tienden a una mayor autonomía conforme aumenta su tamaño/antigüedad- y el Rectorado, que procura direccionar de manera coherente la política académica de la Universidad y la administración de recursos. Esta conclusión es sostenida por autoridades tanto de universidades departamentalizadas así como de las organizadas en facultades. Se señala que el principal punto de conflicto consiste en determinar a qué unidad académica corresponden los beneficios y obligaciones de la apertura de una nueva carrera: ciudadanía de los alumnos, cargos docentes, recursos financieros e infraestructura, otorgamiento del título. En efecto, ha sido posible constatar que la importancia dada a las carreras compartidas por las unidades académicas involucradas difiere notablemente en función de la centralidad o marginalidad ocupada en el dictado de la carrera. De esta forma, como hemos señalado, las unidades sede de la carrera tienden a cooptar el dictado y a duplicar los espacios curriculares que inicialmente se confiaron a otras unidades académicas.

Es por ello que los consensos necesarios y las reglamentaciones que deriven de ellos deben contemplar todos los aspectos específicos relacionados con la creación y gestión de carreras compartidas, en los cuales se incluyen al menos los siguientes puntos:

1. Debe determinarse cuidadosamente a qué unidad académica corresponde la ciudadanía universitaria de los alumnos y a cuál/es corresponde el otorgamiento del título. No hemos encontrado casos de carreras de grado en universidades organizadas en

facultades en los que la ciudadanía pertenezca a la universidad y no a una unidad académica específica.

2. Tampoco es habitual que desde el Rectorado se impulse la planificación y creación de carreras, siendo las facultades y departamentos como unidades ejecutoras. La construcción del consenso y del compromiso necesario para llevar adelante una reforma de importancia parece requerir de la participación activa de las facultades en las instancias de discusión, planificación y ejecución.

3. Otro punto importante es la obligatoriedad o no de la participación de una facultad en el dictado de una carrera compartida nueva. Una de las ventajas de las universidades departamentalizadas es que cada departamento está obligado a ofrecer los servicios que le sean requeridos por otras unidades o por la universidad. A priori, las facultades tienen mayor autonomía para aceptar o rechazar su participación en nuevas carreras.

**Dos.** Los especialistas y autoridades de las universidades consultadas han sugerido que las posibilidades de éxito de una reforma estructural de la universidad dependen en gran parte de dos factores: a) el respeto que la misma tenga por la cultura institucional y b) la gradualidad de la misma. En este sentido parece vital que se propicie un *consenso político* entre los miembros de los claustros y de las unidades académicas con el sentido general de la reforma a fin de que las sucesivas gestiones se comprometan con la profundización de los objetivos de la planificación prospectiva. En las universidades más antiguas y más complejas, todo indica que los cambios resultan más efectivos cuando comienzan con experiencias piloto que se van expandiendo/extendiendo conforme a los resultados parciales.

Para contribuir a modificar estos obstáculos parece fundamental que el ejercicio de planificación se ponga en discusión con los diferentes actores institucionales, estableciendo consensos acerca de las pautas de gradualidad

y escalonamiento de los cambios. La retroalimentación así generada puede enriquecer el plan y promover el compromiso de docentes, autoridades y alumnos.

**Tres.** La creciente competencia en el sistema de educación superior obliga a revisar algunas de las visiones y objetivos tradicionales de las universidades argentinas, en especial en las más antiguas. Uno de los principales desafíos lo constituye la oferta de universidades e institutos privados de reciente y muy reciente creación y que ofrecen numerosas carreras a distancia. Sin entrar en consideraciones sobre la calidad académica de esta tipo de oferta, la universidad pública sólo recientemente ha impulsado reformas que apunten a cubrir la amplísima demanda de carreras cortas, virtuales y a distancia. La Universidad Nacional de Quilmes representa el paradigma de estas modalidades, contando su Universidad Virtual con una matrícula mayor a la presencial.

Si bien el Campus Virtual de la UNCuyo es valorado por los agentes consultados como una referencia a nivel nacional, es de notar que no existe prácticamente oferta de carreras dictadas en forma virtual. En las cuatro universidades consultadas los especialistas destacan el éxito de las ofertas virtuales, las cuales, para ellos, representan una alternativa de calidad frente a la oferta privada.

**Cuatro.** Otro punto importante lo constituye la relación con el sistema de educación terciario provincial. Universidad y provincia tradicionalmente han seguido caminos separados, siendo pocos los casos de articulación entre ambos niveles. En las UUNN consultadas los actores coinciden en señalar el crecimiento de la matrícula terciaria, fenómeno asociado a veces a la pérdida de matrícula universitaria de grado. Si bien se trata de una problemática muy compleja, un posible camino para propiciar la coordinación entre ambos niveles es fomentar la complementariedad de las titulaciones más que la competencia. Existen experiencias de ofrecimiento

de ciclos de licenciatura a término, presenciales o virtuales para los egresados del nivel terciario provincial, ya sean técnicos o profesores.

Un aspecto vinculado a esto último y que es importante a tener en cuenta es la cobertura geográfica de las universidades regionales. La tendencia histórica del último medio siglo apunta a la creación de universidades de menor tamaño y alcance regional, ya sea a través del desmembramiento de instituciones previas o de la creación en ciudades que no contaban hasta ese momento con una oferta de educación superior pública. Además, se reconoce unánimemente que los gobiernos provinciales tienden a crear cada vez más instituciones de educación superior en regiones con y sin cobertura universitaria. Este tipo de oferta también ha tenido un fuerte crecimiento en los últimos años.

Existen casos en los que la existencia de una universidad nacional de alcance provincial no impidió que se crearan nuevas instituciones dentro de los límites provinciales (UN de Villa Mercedes, UN de Río Negro, UN del Chaco Austral, etc.). Por lo tanto no parece arriesgado plantear un escenario hipotético en el que se podría crearse en los próximos años una universidad provincial, o incluso la aparición de un proyecto para la fundación de una universidad nacional, en Mendoza. La planificación del desarrollo institucional de la UNCuyo debe fortalecer entonces el componente de territorialización que, según la experiencia de las universidades consultadas, debe contemplar al menos tres aspectos importantes.

El primero de ellos es, como hemos señalado, el ofrecimiento de carreras a distancia que permitan a sus alumnos cursar los primeros años, e incluso la totalidad, de la carrera desde su lugar de origen. Esta es la modalidad que en Quilmes ha dado resultados apreciables a lo largo de la última década y que está siendo fuertemente impulsada en Centro. Los principales problemas de la oferta virtual incluyen la gestión de las carreras (a cargo de la unidad académica correspondiente o de la universidad), la conformación

del plantel docente (tomado del existente o sui generis) y la logística y operativa (el soporte técnico y la toma de exámenes presenciales).

El segundo aspecto relevante es la creación de oferta presencial en distintas regiones de la provincia. Litoral cuenta con sedes en distintas regiones de la provincia donde se dictan los primeros años de las carreras que luego deben concluirse en la ciudad de Santa Fe. Esta política reduce notoriamente los costos de vida de los alumnos del interior de la provincia y ha sido muy exitosa en ese caso.

El tercer punto es la flexibilidad de la oferta y la pertinencia regional de la misma. Existe cierta reticencia a la creación de carreras a término en las universidades más antiguas. Litoral y Centro han aplicado con éxito este tipo de carreras, las cuales requieren reglamentaciones y modos de gestiones muy distintos a los de las carreras tradicionales. Un modo de crear y generar esta oferta en la UNSur es la pertinencia regional. A mediados de la década de 1990 la universidad creó luego de vencer varias resistencias internas la carrera de Guía de Turismo, la primera la carrera corta. Se planificó como una carrera a término, con tres cohortes de duración. Concluida esta experiencia se creó sobre su base la Tecnicatura en Turismo, la cual fue dictada dictó en conjunto con los municipios de la zona sudoeste de la provincia de Buenos Aires que lo solicitaron. La carrera funcionaba durante dos años en un partido y se cerraba, pasando a otro interesado en su dictado. Esta modalidad permitió formar técnicos en las distintas zonas sin necesidad de que se trasladaran a la ciudad de Bahía Blanca. La experiencia culminó entre 2007 y 2008, cuando la carrera pasó a la recientemente creada Universidad Provincial del Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires; la UNS por su lado creó la Licenciatura en Turismo.

Experiencias como esta muestran que es posible articular la flexibilidad organizativa de las carreras a término, la pertinencia regional de la oferta académica y aumentar el alcance geográfico de la universidad, sin que resulte totalmente necesaria la creación de sedes o facultades regionales.