



ESCUELA DE NEGOCIOS

EMBA 2007-2008

TRABAJO DE TESIS FINAL

Alumna: María de los Dolores Díaz Urbano

Tutora: Vanessa Welsh

Buenos Aires, Junio de 2009

En las carreras de grado de la Universidad de Buenos Aires ha existido una relevante tendencia de desaceleración de las inscripciones desde el año 2004 provocando un escenario de inestabilidad para algunas carreras.

Los factores de este cambio están vinculados al entorno político, económico y social y a factores intrínsecos de la institución, la cultura y la comunicación.

Agradecimientos

A mis compañeros de grupo Leonardo Kuhn, Osvaldo Ianiri, Gustavo Ruiz y José Cano por el apoyo incondicional y a María Inés Sorrequieta, adoptada en el grupo, por estar siempre presente.

A todos mis compañeros por la energía que me dieron, haciéndome saber que en todo momento podía contar con ellos.

A las coordinadoras, Graciela Villarruel, Valeria Longarini y Mariana Moncayo por acompañarnos siempre con una sonrisa durante los quince meses.

A Vanessa Welsh por su gran dedicación, compromiso y aporte de conocimiento para guiar esta tesis.

A la Universidad Torcuato Di Tella por su calidez y excelencia, por enseñarme que cursar esta maestría era posible.

A Sebastián Salgado por su paciencia escuchándome decir durante dos años: “Este fin de semana tengo que estudiar” y por su sentido del humor al imitarme diciendo esta reiterativa frase.

Y un especial agradecimiento:

A mi madre por acompañarme alegrándose de verme crecer y evolucionar, por el tesoro que es tenerla como madre.

Resumen

En este trabajo se observa que la Universidad de Buenos Aires protagoniza un profundo cambio hacia el desmejoramiento de sus cualidades y sostiene las implicancias de un conflicto entre su tradicional sistema de gestión y un contexto competitivo. La observación se completa realizando un análisis del entorno local y global, y un estudio de campo en el que se examinan las percepciones del estudiantado y las preferencias de la sociedad. Las universidades privadas pasan a ocupar lugares que las universidades públicas siempre habían tenido aseguradas históricamente. El análisis da como resultado un diagnóstico de situación que permite reflexionar acerca de procesos que son necesarios crear de manera particular de acuerdo a la cultura local y al mercado competitivo.

INTRODUCCIÓN.....	7
La motivación para el cambio	7
El objetivo	8
Hipótesis de partida	9
La metodología	11
El aporte	12
Cómo se estructura el tema	12
TRANSFORMACIÓN DE LA EDUCACIÓN	13
La educación en el mundo	13
La educación en Europa	16
La Declaración de Bolonia	18
La educación en Estados Unidos.....	20
La educación pública y privada en el mundo	21
La educación en Latinoamérica	23
La educación en Argentina	28
Conclusiones de la transformación global	32
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES	33
La conciencia de su historia y de su entorno	33
El diagnóstico.....	35
INVESTIGACIÓN DE OTRAS UNIVERSIDADES.....	37
El trabajo de campo	37
Las universidades privadas	38
Las universidades públicas	41
Las conclusiones de las encuestas.....	44
FACTORES DEL CAMBIO	46
La desaceleración del crecimiento.....	46
Las incidencias de la economía y de la política	48
La desaceleración se acelera	49
De lo público a lo privado.....	50
La elección de los jóvenes.....	51
TRABAJO DE TESIS FINAL Alumna: María de los Dolores Díaz Urbano.....	PÁGINA 5

BÚSQUEDA DE UN CAMBIO.....	56
La identidad y la imagen de las universidades públicas y las privadas.....	56
El análisis del entorno de la Universidad de Buenos Aires	60
El análisis del entorno de las universidades privadas.....	61
Los desencadenantes del cambio.....	62
Las características de la generación milenaria o generación “Y”	63
El cambio que requiere el gigante es gigante	64
La identidad actual y la proyección de imagen para la UBA	65
La herramienta de gestión	67
CONCLUSIONES	72
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS.....	76
Anexo 1.....	76
Anexo 2.....	77

INTRODUCCIÓN

La motivación para el cambio

El tema de este trabajo final de tesis surge a partir de la motivación de pensar una educación mejor. Esta motivación parte de la base que sólo atreviéndose a imaginar otra realidad se mantiene viva la posibilidad del cambio. Palabras que hablan de este tema fueron las de Jorge Luis Borges¹ cuando dijo que no sabía si la instrucción podría salvarnos pero que no conocía nada mejor. La propuesta de cambio de la educación en diferentes países del mundo coincide en el camino hacia la *sociedad del conocimiento*². Ésta se basa en paradigmas que se caracterizan por la globalización de la economía mundial, tecnologías desarrolladas sumamente cambiantes y competitivas.

La educación pública en el mundo gestionada bajo el tradicional formato de siglos no compatibiliza con esta nueva sociedad. No obstante, necesita encontrar una nueva forma actualizándose, tiene que seguir manteniendo su objetivo que es hacer accesible la educación a toda la población de cada país. La educación argentina a pesar de no estar ajena a este escenario es considerada como una de las más avanzadas y progresistas de Latinoamérica, así como también, es firmemente reconocida y destacada por diversos organismos internacionales como UNESCO y UNICEF.

La Universidad de Buenos Aires está protagonizando intensamente un cambio hacia el deterioro; mientras que las universidades privadas están creciendo a pasos agigantados y ya superan en cantidad a las universidades públicas, aunque todavía tienen un porcentaje bajo del total de alumnos del país.

¹ Borges, Jorge Luis. 1899-1986. Escritor argentino de ensayos breves, cuentos y poemas.

² *Sociedad del conocimiento*. El concepto apareció por primera vez en una sección del libro: La era de la discontinuidad de Peter Drucker y Daniel Zambrano. 1969. Trata acerca del advenimiento de la sociedad de la información y que a finales del año 1970, el sector del conocimiento generaría la mitad del producto bruto interno de los países.

El objetivo

En la cultura de Argentina, coincidente con la de otros países subdesarrollados se suelen aceptar más los deterioros en la educación pública que lo que se llega a hacer mediante acciones concretas para lograr sus mejoras. La sociedad se acomoda a los cambios por resignación, en un principio ante la falta de respaldo institucional de los gobiernos, y luego, por hábito ya incorporado a la cultura. Específicamente respecto del objeto de estudio de este escrito, se observa que se sacan estadísticas de inscripciones, se publican sin ninguna intención objetiva ni de alcance y se guardan los registros sin desarrollar acciones de utilidad en beneficio de la educación³.

En este escenario es en el que esta disertación pretende hacer visible la decadencia de la educación pública tomando como paradigma a la universidad más representativa, la UBA. Entre sus atributos, la Universidad se distingue por su inmensidad, razón por la cual su caída es mucho más evidente, ruidosa y significativa que cualquier otra universidad pública más pequeña. El término decadencia se refiere no solamente a la carencia presupuestaria asignada por los distintos gobiernos sino al paulatino camino hacia la falta de consideración por parte de la sociedad. Este es un escenario en el que la educación pública no resultaría ser alternativa en la elección de la formación superior por parte de la sociedad. Por lo tanto, demostrar cuál es la alternativa elegida es relevante. La tendencia especialmente de los jóvenes de estudiar en universidades privadas se acelera con el tiempo⁴, lo que implicaría en el largo plazo un escenario menoscabado en las universidades públicas. Sin duda algo muy profundo tendría que ocurrir en las universidades públicas en torno a la comunicación que logre reflejarse en su imagen. De este modo, las

³ Observación sobre los cuadros estadísticos publicados por la Secretaría de Asuntos Académicos de la Universidad de Buenos Aires 2004. Armados a partir de la base de datos de la UBA entre los años 1960 y 1980 y anuarios estadísticos desde el año 1981 en adelante armados por las distintas Facultades.

⁴ Del Bello, Juan Carlos. Barsky, Osvaldo. Giménez, Graciela. *La universidad privada Argentina*. Libros del Zorzal. 2007, cuadro de ranking de inscriptos estatal vs. privado por carreras de ciclo largo y por sector, página 271.

universidades públicas podrían competir junto con las privadas en este país. A raíz de esto se busca la posibilidad de encontrar un punto entre la realidad y la utopía en que se pueda acompañar el cambio con el control de las circunstancias y con una estrategia que permita mantener los valores que caracterizan a la universidad pública y el aporte que brinda a la sociedad.

Hipótesis de partida

En diferentes niveles, la decadencia educativa en la Argentina, la desaceleración de las inscripciones en universidades públicas, el aumento de inscripciones en universidades privadas y la correspondencia entre estas dos últimas, evidencia un traspaso del interés de lo público hacia lo privado y se observa que se debe a diversos factores.

La Universidad de Buenos Aires, representante precisa de lo público, se regodea de su historia, trayectoria y tradición, a la vez que se esclaviza en un sistema de administración burocrática y en un entorno político fluctuante que entra en conflicto con la búsqueda de la maximización de valor que tiene el estudiante y la sociedad actualmente. La excelencia de su calidad en la educación no es suficiente si no se acompaña este cambio con responsabilidad en el largo plazo y si no se adecua a las exigencias actuales de la sociedad. Entendiendo que toda entidad educacional forma parte de la competencia global, tiene que competir y por lo tanto necesita ocuparse de la comunicación con sus públicos para poder atraerlos.

Las universidades privadas⁵ se encuentran preparadas para el cambio social y ya siendo conscientes del mercado desde el principio de su corta historia se insertan en una competencia global, a diferencia de las universidades públicas, que no tienen herramientas para actuar en este escenario de competencia y que no conocen. Las públicas, enviciadas con ancestrales posturas no permiten la posibilidad de reflexionar en estrategias que puedan hacer que sigan latiendo como hasta hace unas pocas décadas atrás.

⁵ Narodowski, Mariano. *El desorden de la educación*. Prometeo Libros. 2004, página 201.

Lo que está ocurriendo es que de a poco se está trasladando el poder de universidades públicas a las universidades privadas. Las universidades públicas no toman conciencia que tienen que luchar por mantener su lugar en un nuevo ambiente global que incorpora profesionales en lo que se llama actualmente *sociedad del conocimiento*, base del desarrollo económico y social de cualquier país. Para crear una *sociedad del conocimiento* se necesitan adaptaciones curriculares, adaptaciones tecnológicas y reformas financieras, tres temas con los que las privadas corren con ventaja. Las públicas necesitan mucho más tiempo para hacer algo en cualquiera de los tres temas y cuentan con burocráticas armas de gestión que retardan las decisiones. Tampoco tienen capacidad de consenso ni crean estrategias que permitan alcanzar las adaptaciones en algún momento. Las universidades públicas siempre estarán luchando por la financiación, las privadas cada vez contarán con más recursos del sector privado para renovar sus instalaciones de primer nivel y estarán siempre actualizadas en tecnología.

Partiendo de la observación de posturas que afirman que la educación en el mundo está teniendo propensión a declinar a través del tiempo, la Argentina no se encuentra ajena a este hecho, más bien está aún más comprometida por formar parte de la idiosincrasia educacional latinoamericana. La decadencia de la educación pública⁶ en estos países no sólo puede ser abordada desde el punto de vista del déficit presupuestario o del porcentaje que cada país invierte de su PBI en la educación, sino que requiere de una mirada más integral hasta inclusive de un compromiso cultural hacia lo público en general por parte de la sociedad. Parecería que no existe conciencia de que lo público es de todos y de cada uno de los integrantes de la sociedad para estos países. Es así como lo público no se cuida, se deteriora y no se mantiene o inclusive se destruye sin conciencia del valor que tiene para uno y para todos. Esto pasa tanto para la gente en general en su ciudad, como para los estudiantes en las universidades públicas a las que asisten y para los gobernantes de las últimas décadas en su país.

⁶ Narodowski, Mariano. *El desorden de la educación*. Prometeo Libros. 2004, página 163.

Es así como partimos de la hipótesis de que se está gestando un traspaso de poder de las universidades públicas a las privadas y que la UBA está viviendo el resultado de un complejo entretendido de factores que se dan en la actualidad pasando a no ser la preferencia de la sociedad. Aportan a este resultado los factores político, económico y social actuando en su entorno y su propia cultura y comunicación.

La metodología

La metodología consiste en tomar datos históricos relevantes, análisis comparativos de inscripciones ya existentes y realizar comparaciones propias que permitan descubrir los cambios de las inscripciones en las carreras y a lo largo del tiempo. Se realiza una observación de los datos numéricos de inscripciones de todas las carreras de la UBA desde 1960 para descubrir las carreras que tienen un comportamiento destacado en el decrecimiento o crecimiento de las inscripciones. Estas carreras son: Psicología, Medicina, Contador Público Nacional, Abogacía, Análisis de Sistemas, Ciencias de la Computación, Sistemas de Información de las Organizaciones, Diseño Gráfico, Enfermería, Ciencias de la Educación. Y pertenecen a las siguientes facultades: Facultad de Psicología, Facultad de Medicina, Facultad de Ciencias Económicas, Facultad de Derecho, Facultad de Ingeniería, Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo, Facultad de Filosofía y Letras.

Una vez seleccionadas estas carreras significativas, se realiza una observación profunda de las mismas en el período más reciente de decrecimiento de inscripciones. También se comparan estos datos con los de otras dos universidades públicas, la Universidad Nacional de Tres de Febrero y la Universidad Nacional de General San Martín y dos universidades privadas, la Universidad de Palermo y la Universidad Maimónides. Por otro lado, se efectúa un trabajo de campo en el que se reparten encuestas a estudiantes de estas universida-

des y se realizan entrevistas con personal clave de estas universidades para inferir las causas de las variaciones en las preferencias de las carreras.

El aporte

El análisis numérico, la observación tanto de comportamientos sociales como de la historia política y económica, las tendencias de la educación en el mundo, los modelos de educación pública en otros países concordantes y disímiles con el de nuestro país, permiten hacer un diagnóstico de situación para reflexionar cómo encausar la educación pública en un contexto competitivo. El valor agregado pasa por encontrar esta forma. A partir de la toma de conciencia de la situación actual, la observación de otros modelos de educación que funcionan en la *sociedad del conocimiento*, actualizada, tecnológica, competitiva y global es que se busca poder crear procesos con dinámicas propias que no sean meras copias que no compatibilicen con la cultura local. Esto sería ubicar a la universidad en el mercado, compartiendo los conceptos de *universidad social* y *universidad empresarial*, tomando en cuenta que no sólo se forman profesionales y se brinda un servicio social por ser accesible a todos, sino que la investigación es indispensable para el desarrollo económico del país; y la universidad está inserta en un contexto de competencia de la que no se puede escapar junto con la responsabilidad de resolver su esquema de financiación.

Cómo se estructura el tema

El tema se aborda con una exposición general de la educación en el mundo, los cambios suscitados en los últimos años y las tendencias. Se observa un paralelo entre lo que ocurre en nuestro país y en algunos otros países del mundo. Luego se relatan los comienzos de la Universidad de Buenos Aires, un breve repaso de la historia de la educación argentina y cómo entran las universidades privadas en escena. Se desarrolla un diagnóstico de situación de la universidad en el contexto local y se analizan los factores del cambio.

Se analizan las carreras que más sufren el cambio en la universidad y se comparan con otras universidades para finalmente observar qué se puede hacer para que la Universidad de Buenos Aires pueda seguir mereciendo el prestigio que se ganó tiempo atrás.

TRANSFORMACIÓN DE LA EDUCACIÓN

La educación en el mundo ha sufrido una clara transformación en las últimas décadas a raíz de los cambios globales. Esta es la razón por la que este capítulo recorre ligeramente como se desarrolla la educación en el mundo, encontrando coincidencias y diferencias entre países. Se generan comparaciones, se reconocen problemas que sean globales, cómo responden a los mismos problemas distintos países, cuáles son las tendencias, de qué se habla, cuáles son los modelos que se están gestando. En un mundo globalizado, nada se encuentra aislado, lo que le pasa a las universidades en la Argentina tiene que ver directa o indirectamente con lo que le pasa a otras universidades del mundo. Esta información sirve para examinar dónde está parada la educación superior en la Argentina en relación al mundo, cuál es su nivel de acceso a la educación, de prioridad social, de aprendizaje de los alumnos.

La educación en el mundo

Los modelos de educación en el mundo se están dando vuelta desde hace algunas décadas. El viejo mundo con sus 700 a 900 años de historia en educación superior no es más un modelo a seguir. Estados Unidos tomó la delantera aunque perdió algunos lugares desde el año 2001 cuando el plan económico del presidente Bush ocasionó recortes en los programas de educación. De las veinte universidades consideradas mejores en el mundo, quince son de Estados Unidos, dos son de la Unión Europea, una de Australia,

una de Canadá y una de Japón. Las universidades se especifican en el Cuadro 1.

Cuadro 1 - Las mejores veinte universidades del mundo

Estados Unidos	Harvard University Stanford University University of California - Berkeley Massachusetts Institute of Technology (MIT) California Institute of Technology (Caltech) Columbia University Princeton University University of Chicago Yale University Cornell University University of California - Los Angeles University of Pennsylvania Duke University Johns Hopkins University University of Michigan
Inglaterra	University of Cambridge University of Oxford
Australia	Australian National University
Canadá	McGill University
Japón	Universidad de Tokio

Definición de los grupos de universidades según país a partir del ranking de las veinte mejores universidades del mundo del U.S. News and World Report y del Academic Ranking of World Universities - 2008 - Center for World-Class Universities, Shanghai Jiao Tong University. Los conjuntos no están ordenados en esta lista según puestos de ranking.

Si se toma el ranking de las cien mejores universidades, Estados Unidos cuenta con más de la mitad. Nueve países de Europa suman el treinta por ciento y el resto, entre tres países de Asia, Australia y Canadá. Se especifican las cantidades en el Cuadro 2 Latinoamérica aparece recién entre los puestos ciento cincuenta y doscientos con la Universidad Nacional Autónoma de México en primer lugar y a gran distancia de ésta, las universidades de Brasil y Argentina, la Universidad de San Pablo y la Universidad de Buenos Aires.

Cuadro 2 - Las mejores cien universidades del mundo

Países de las cien mejores universidades	Cantidad de universidades
Estados Unidos	51
Inglaterra	13
Australia	6
Canadá	4
Holanda	4
Japón	4
Alemania	3
Hong Kong	3
Suecia	2
Singapur	2
Dinamarca	2
Francia	2
Suiza	2
Bélgica	1
Finlandia	1

Elaboración propia de la cantidad de las mejores universidades del mundo agrupadas por países en un cuadro comparativo. Se realiza a partir del ranking de las 100 mejores universidades del mundo según U.S. News and World Report y Princeton Review.

El dominio de Estados Unidos se manifiesta con las estadísticas de los premios Nobel⁷. La proporción de premiados se ha invertido en el transcurso del siglo pasado entre Estados Unidos y Europa. En la primera década del siglo pasado, el 70% de los premiados eran europeos, destacándose los alemanes con el 39% y en contraste los norteamericanos con sólo un 5%. En cambio cien años después, en el año 2005, los europeos contaban con tan sólo el 5% y los norteamericanos con el 78%.

Otro ineludible ingrediente que hace que la educación en Europa y Latinoamérica se distancie de la educación en Estados Unidos es el porcentaje del PIB asignado por cada país⁸ en educación en general y en educación superior en particular. Este indicador demuestra el nivel de prioridad social a través de los presupuestos asignados en educación. Los porcentajes reco-

⁷ Wikipedia. http://es.wikipedia.org/wiki/Premios_Nobel

⁸ Sanguinetti, Horacio. *La educación argentina en un laberinto*. Fondo de Cultura Económica. 2006, página 114.

mendados por organismos internacionales son del 6% en educación en general y del 1,5% en educación superior. Aunque, cuando se arrastra una deuda, esos porcentajes ameritan ser mucho mayores.

Estados Unidos y Japón dedican el 3% de su PBI⁹ en educación superior mientras que la Unión Europea sólo alcanza el 1,3% y América Latina el 0,8%, siendo esta zona la que menos invierte en educación en general en el mundo. Sin embargo, existe una disparidad de inversión de porcentajes del PBI en educación entre los distintos países tanto en Europa como en Latinoamérica. Brasil supera el 1,1%, México alcanza el 0,7%, Ecuador, Paraguay, Bolivia y Argentina están estancados en el 0,4%. Los únicos países de la Unión Europea que destinan más recursos son los países nórdicos, mientras que los demás están por debajo del porcentaje sugerido. Dentro de estos últimos está España que invierte sólo el 0,9% de su PBI o Portugal el 1%, resultando estar más cerca del valor de Latinoamérica que del de Europa. Los países de la Unión Europea que se destacan por su inversión son Dinamarca con un 2,4%, Finlandia y Suecia con un 2,1%, Austria con un 1,7% y Bélgica con un 1,5%.

La educación en Europa

En la década del noventa, Europa advierte que algo no está haciendo bien, su nivel académico cae notoriamente detrás de Estados Unidos. Los estudiantes europeos se fugan a Estados Unidos buscando las universidades más reconocidas internacionalmente por su prestigio. Existen varios ingredientes que hacen que esto pase. La mayoría de las universidades europeas son públicas y la característica de éstas es que no se han actualizado en algunos temas durante siglos. Para los cambios que se han generado en las últimas décadas en el mundo y en la sociedad, estos temas son clave para el éxito y se vuelven imprescindibles de tomar en cuenta en el mundo competi-

⁹ Datos numéricos tomados de la sección de Estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura. UNESCO. <http://portal.unesco.org>

vo de estos tiempos. Para revertir la situación actual se deberían abordar las debilidades principales de las universidades europeas. Estas debilidades se refieren a la burocracia imperante, la falta de libertad y responsabilidad, la falta de incentivos y un financiamiento escaso.

La mayoría de los países europeos se encuentran atascados en una tradicional educación masiva de baja calidad, planteando un debate acerca del monto de recursos que el estado dedica, sin cuestionarse cómo esos recursos están asignados y usados¹⁰. En algunos países de Europa, se planteó buscar alternativas de recursos fuera del estado mediante cuotas a los egresados o el pago de matrícula, implementándose esta última en los Países Bajos, España e Inglaterra¹¹. Se contemplaron planes de apoyo para quienes tienen menos recursos que implican el pago al terminar la carrera. En Alemania y Francia no han llegado a un consenso, aunque en toda la Unión Europea existe la convicción generalizada de que el pago de matrícula acarreará beneficios, sólo que cada país tiene sus tiempos para controlar el costo político que implica.

El Reino Unido adoptó políticas inaceptables para la idiosincrasia europea, al tomar medidas para corregir la situación, inyectando un grado de privatización en el sistema universitario y aumentando así los honorarios de las matrículas.

Lo que sucede en España se asemeja a lo que pasa en Argentina en relación con la reputación que ostenta la universidad pública respecto de la privada. No obstante, se le está dando poco crédito a que esta reputación dure en el tiempo. Las universidades públicas en España tienen una gran tradición y no ocurre lo mismo con las privadas, excepto las pocas fundadas hace tiempo en su mayoría por la Iglesia. En comparación, las universidades privadas que se imponen en el mundo tienen mucho más recorrido hecho, que las univer-

¹⁰ Diario abcdesevilla. www.abcdesevilla.es. Nota: Sí a la Bolonia y a la universidad pública de calidad.

¹¹ Portal de servicios. [iespana.es](http://web.iespana.es/). <http://web.iespana.es/> El financiamiento.

sidades españolas y argentinas privadas que tienen pocos años de historia desde su fundación.

Algunas de las universidades públicas de España son de las más antiguas del mundo pero gestionadas bajo formatos antiguos, lo que lleva a que las propuestas de cambios necesiten un excesivo tiempo para ser debatidos, tiempo con el que no cuenta la vertiginosidad de los cambios en la actualidad. Esto es lo que se supone inclinará la balanza hacia la elección de universidades privadas en algún momento no muy lejano, ya que cuentan con ágiles sistemas de gestión acompañando a las necesidades de la sociedad. Excepcionalmente la longevidad de las universidades públicas españolas, a las argentinas también les pasa lo mismo ya que tienen un formato de gestión antigua muy afianzado, que no se adapta al ritmo del mercado, manteniendo programas desactualizados y formas de enseñanza que no contemplan el aprovechamiento de la tecnología. Un claro contraste se observa respecto a la dedicación del estudio del marketing entre España y algunos otros países de Europa, Estados Unidos o Japón, en el que España tiene un importante retraso en la adopción de esta disciplina¹². España se preocupa por la calidad de la educación, mientras que los otros países dan por sentado que esta es una condición indiscutida para poder competir y dan relevancia a la identidad e imagen como herramienta competitiva de comunicación. Las universidades privadas de España adoptan una estrategia agresiva de comunicación atacando directamente a las debilidades de las universidades públicas en lo que respecta a habilidades comunicativas, de tecnología e idiomas y a no considerar la competencia global.

La Declaración de Bolonia

A fines de los noventa hubo conciencia que el sistema universitario europeo estaba perdiendo hegemonía en el contexto mundial. Este sistema se caracteriza por ser inflexible y no atiende la demanda social dificultando a los egre-

¹² Huertas Paula. Martínez López, Francisco. *Marketing en la Sociedad del Conocimiento. Claves para la Pyme*. Delta Publicaciones, páginas 23 y 51.
González López, Luis. *Diferenciación en Marketing*. Ediciones Díaz de Santos, página 84.

sados encontrar trabajo en otro país que no sea en el que estudió. La causa de esto es el desconocimiento de competencias adquiridas entre países. Además, los programas no son adecuados para la formación de profesionales en la sociedad actual, la *sociedad del conocimiento*. En consecuencia de esto en 1999, ministros de veintinueve países europeos firmaron la Declaración de Bolonia en la que determinaron los objetivos para la creación de un Espacio Europeo de Educación Superior¹³ que se concretará en el año 2010. Este implica esencialmente adaptaciones curriculares con títulos comparables y compatibles, actualizaciones tecnológicas y reformas financieras.

En el transcurso de estos años se han ido uniando más países alcanzando cuarenta y cinco actualmente. El cambio en la educación apuntará a que el modelo no sólo se centre en la enseñanza del docente, sino también en el aprendizaje del alumno, por lo tanto se hace hincapié en verificar que el alumno incorpore los conocimientos. Este tema es el que marca el difícil futuro para las universidades públicas en Europa, ya que sus metodologías de enseñanza muy instauradas con tradicionales clases magistrales no contemplan la posibilidad de este cambio. Las debilidades de la universidad pública se potenciarán con el Espacio Europeo de Educación Superior, ya que la falta de actualización y adaptación rápida les perjudicará al encontrarse inevitablemente, formando parte de una competencia global con otras universidades del mundo. En cambio, las universidades privadas ya fueron creadas con un sistema de enseñanza individualizado con grupos reducidos de alumnos y planes de estudio flexibles, llevándole amplia ventaja en esto a las públicas para adaptarse a este nuevo sistema con seguimiento diario y evaluación continua del alumno.

La reforma de la financiación también contraría a las universidades públicas ya que la reforma se centra en los resultados más que en los insumos y gastos, asumiendo que las universidades tengan la responsabilidad de su propia sustentación en el largo plazo. Sin disminuir el gasto público en educación

¹³ Sitio Web del Espacio Europeo de Educación Superior. Declaración de Bolonia. Documentación básica. <http://www.eees.es/es/documentacion>

superior, se pretende que el estado cada vez menos se ocupe de la financiación, haciendo que las universidades públicas y privadas diversifiquen los fondos de financiación mediante el aumento de tasas a los alumnos o inversiones de empresas privadas.

La educación en Estados Unidos

La financiación de la educación superior en Estados Unidos se maneja de manera diferente a como se maneja en Europa o en Argentina, siendo la responsabilidad de la educación de cada uno de los estados, y el gobierno federal sólo se encarga de la expansión de acceso a la educación superior dando apoyo financiero a los estudiantes. Los estados presentan diferencias en cuanto a las competencias, la presencia histórica, el fomento de las instituciones privadas, y las distintas maneras que se le son asignados los ingresos públicos. La financiación es despareja ya que los gastos en los diversos estados son distintos según la economía en curso del estado, las prohibiciones constitucionales específicas en cuanto a contribuciones, etc. De hecho, en algunos estados se gasta menos y en otros hasta un 30% más.

Las universidades privadas se financian con sus propios recursos, las cuotas de los alumnos, inversiones de empresas privadas y en gran medida con las donaciones privadas. Las universidades públicas se financian en forma significativa mediante las asignaciones anuales o semestrales del gobierno estatal, aunque también mediante las cuotas de los alumnos (considerablemente menores a las de las privadas, en promedio cuatro veces menor y hasta diez veces menor considerando las privadas con cuotas más altas) y la recaudación de fondos privados y donaciones. Hasta hace dos décadas atrás, el apoyo privado se destinaba en su gran mayoría a las universidades privadas, situación que cambia abarcando el apoyo privado en la educación superior en un 27% destinado a universidades públicas. En promedio, de veinte universidades que reciben el monto más alto del apoyo privado en un periodo, seis son universidades estatales y la mayor cantidad de donaciones a estatales

van a la Universidad de California. El apoyo privado se puede dar en diferentes formas, como efectivo, títulos, bienes inmuebles, bienes muebles u objetos de arte. Algunas donaciones se destinan a gastos mientras que con otras se crean fundaciones para usar sus intereses para gastos. La creación de estas fundaciones son las más preferidas ya que proveen apoyo de valor a futuro. Las donaciones pueden tener propósitos específicos como la ayuda financiera a los estudiantes que lo requieran o pueden ser irrestrictas, las que dan libertad de uso en lo que más necesite la universidad. Respecto de la cuota, tanto en universidades privadas como públicas, cuanto más alta sea, mayor es la parte del costo de educación que el alumno asume. Pero es más factible que los alumnos en las universidades privadas afronten el costo total de su educación. Las cuotas de los alumnos en las universidades públicas son menores porque el Estado ha cubierto la mayor carga para asegurar la educación. Por esta razón, en muchas universidades públicas, las cuotas no son destinadas a los costos directos de la educación sino para cubrir servicios del alumno y ayuda económica del alumno¹⁴.

La educación pública y privada en el mundo

La proporción de educación pública y privada en el mundo ha ido cambiando, especialmente en Latinoamérica donde el crecimiento de las privadas avanza a paso firme. En Latinoamérica se ha pasado de alrededor de 65 universidades en 1950 a más de 800 en el año 2004 siendo privadas el 70% de las universidades. En Europa la mayoría de las universidades son públicas y de las más antiguas en el mundo y las privadas tienen una muy corta historia. En el ranking de las cien mejores universidades del mundo, Estados Unidos cuenta con 15 universidades públicas¹⁵ de las 51 universidades seleccionadas que

¹⁴ Huff, Robert. *La financiación en la educación superior en Estados Unidos de Norteamérica*. Publicaciones Escenarios Alternativos.

¹⁵ Puestos de las quince universidades públicas de Estados Unidos en el ranking de las cien mejores universidades del mundo del U.S. News and World Report: University of Michigan (18), University of California - Los Angeles UCLA (31), University of California – Berkeley (36), University of Wisconsin – Madison (55), University of California, San Diego (58), University of Washington, Seattle (59), University of Texas – Austin (70),

están dentro del ranking¹⁶. Las universidades privadas de Harvard, Stanford, Yale, Columbia, MIT, Princeton, que generalmente se ubican dentro de los primeros puestos en los distintos *rankings* suelen estar seguidas por sólo dos universidades públicas, University of California que tiene gran prestigio y University of Michigan. La Universidad de California tiene diez sedes en diez ciudades distintas dentro del estado de California pero sólo la de Berkeley y la de Los Ángeles son las que se destacan. Mientras que las primeras tres universidades Latinoamericanas¹⁷ recién aparecen entre los puestos ciento cincuenta y doscientos, las tres son públicas, Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad de San Pablo y la Universidad de Buenos Aires.

A modo de ejemplo se muestra en el Cuadro 3, cómo son las proporciones entre universidades públicas y privadas en algunos países con datos tomados en su mayoría en el año 2004. En casi todos los países de Latinoamérica se observa que hay más cantidad de universidades privadas que públicas. En España, a pesar de la multiplicación de las privadas en los últimos años, las públicas siguen siendo la mayoría.

Cuadro 3 - Comparación entre universidades públicas y privadas

Año 2004	Universidades públicas	Universidades privadas
Bolivia	15	39
Perú	31	46
Chile	16	42
Brasil	70	66

University of Illinois (71), Georgia Institute of Technology (83), University of Minnesota (87), University of California, Davis (89), University of Virginia (96), University of Pittsburgh (97), University of California, Santa Barbara (98), Purdue University (99).

¹⁶ Análisis a partir del ranking de las 100 mejores universidades del mundo según U.S. News and World Report y Princeton Review.

¹⁷ Puestos de las tres universidades públicas de Latinoamérica en el ranking de las doscientas mejores universidades del mundo del U.S. News and World Report y del Academic Ranking of World Universities - 2008 - Center for World-Class Universities, Shanghai Jiao Tong University:

Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) México (150), University of Cape Town South Africa (179), Lomonosov Moscow State University Russia (183), University of Barcelona Spain (186), University of Bologna Italy (193), University of Sao Paulo Brazil (196), University of Buenos Aires Argentina (198).

Estados Unidos ¹⁸	278	114
España	48	17
Argentina	39	54

Elaboración propia a partir de datos extraídos de cinco fuentes correspondientes al año 2004

- Del Bello, Juan Carlos. Barsky, Osvaldo. Giménez, Graciela. *La universidad privada Argentina*. Libros del Zorzal. 2007, página 256
- *The Center for Measuring University Performance* 2007.
- Ciencia en Susite. IX Encuentro Sociedad y Tecnologías de Información 2008. Brasil. *Universidades Brasileñas: conquistas, dificultades y desafíos*. <http://www.ciencia.cl/>
- Ranking de 20 mejores universidades del mundo por U.S. News and World Report. 2008.
- Ranking de universidades top por World's Best Colleges and Universities basados en Times Higher Education-QS World University Rankings 2008.

La educación en Latinoamérica

Las universidades públicas latinoamericanas tienen administraciones más débiles que las universidades privadas a causa de su burocracia, los conflictos políticos y también influye el poder político estudiantil. En cambio, las privadas suelen tener administraciones flexibles e imaginativas para adecuarse a las exigencias de la sociedad.

Las variaciones de matrícula en los países de Latinoamérica coinciden en gran medida entre sí ya que las tendencias políticas y económicas se dan por lo general en conjunto siendo estos países partes integrantes de los países del tercer mundo. En los años setenta se produjo un aumento considerable de la matrícula en las universidades, mientras que en los años ochenta tuvo un leve aumento. Sin embargo, se diferencian Argentina y Uruguay con un salto extraordinario en los ochenta con la vuelta de la democracia cambiando para el caso de Argentina a un sistema de inscripciones con ingreso sin cupo (y examen con nota) en 1984. Coinciden en toda Latinoamérica que el sector privado no sufrió un decaimiento importante en ningún momento, por el contrario más bien crece sin descanso. Las universidades privadas, en los últimos años, en promedio crecieron el 47% y aunque en la mayoría de los países las privadas superan en número a las públicas, estas últimas todavía superan ampliamente en número de alumnos. Estos cuantiosos aumentos se

¹⁸ Datos extraídos de *The Center for Measuring University Performance*. 2007. Estados Unidos, total de universidades: 392 siendo universidades públicas 278 y universidades privadas 114.

dan principalmente en países pequeños como El Salvador, Honduras, Panamá, República Dominicana, Costa Rica, pero los grandes tienen aumentos pequeños como Brasil y México. En Argentina¹⁹ las universidades privadas sólo tienen el 20% de los alumnos del país pero egresan el 30% más de alumnos que en las públicas ya que existen altas tasas de deserción en las universidades públicas con una relación de ingreso-egreso de sólo el 18%. A pesar de tener las universidades privadas un bajo porcentaje de matrícula respecto del total de universidades (públicas y privadas), su curva de crecimiento es muy pronunciada, cambiando el panorama de las públicas de manera abrupta año a año.

La gratuidad de la educación superior es el rasgo distintivo en Latinoamérica²⁰ habiéndose deliberado el tema en varias oportunidades con posiciones antagónicas. Una concordante situación para estos países es el escaso presupuesto asignado a las universidades públicas por parte del estado, el cuestionamiento de la eficacia y pertinencia de su gestión y también se cuestiona la contribución del financiamiento en la educación superior privada. El 90% del presupuesto se destina al pago de salarios perjudicando la inversión en investigación y extensión. Por ende, algunos pocos países consideran que el pago de matrícula para recuperar costos es una alternativa. Este sistema ha sido implementado por Chile, Costa Rica, Colombia, Guatemala, Perú, Bolivia y México, sin alcanzar los resultados esperados y el programa de becas para los estudiantes de menores recursos no ha silenciado el problema de la equidad. Las opiniones se contraponen, según algunos la gratuidad en términos absolutos puede verse como generadora de mayores desigualdades; siendo el estudiante con menos recursos quien menos se beneficia de este sistema, y se subsidia a quienes tienen mayores recursos. La posición encontrada es la de quienes piensan que cobrando una matrícula no se resuelve el problema de los costos altos, ya que no se cubriría ni el 2% del déficit presupuestario y que en realidad la educación no es gratuita, ya que es el estado quien

¹⁹ Narodowski, Mariano. *El desorden de la educación*. Prometeo Libros. 2004, página 197.

²⁰ Portal de servicios. iespaña. <http://web.iespana.es/> El financiamiento.

está pagando por la educación pública de cada estudiante. Según la primera posición, la equidad no está en que el Estado pague por igual a todo estudiante sino que ningún estudiante con potencial y entusiasmo no pueda acceder a la educación superior por falencias económicas.

Además de los escasos recursos asignados a herramientas e infraestructura necesarias, esta escasez trae aparejada la falta de incentivos y descontento de los docentes que reclaman aumento de sueldos. Es una constante las medidas de fuerza con huelgas que sacrifican la completitud de los programas. En Perú estas medidas han afectado ampliamente a los sectores de menores recursos que han sufrido en numerosas oportunidades la interrupción de sus estudios por tiempo prolongado, llegando a desencadenarse en un estallido social y la declaración de estado de emergencia. En México, Bolivia, Ecuador y Chile se repiten los conflictos en torno al insuficiente presupuesto, produciendo reiteradas protestas. En Ecuador llegaron a no dictar clases durante un mes consecutivo en una oportunidad²¹. En Costa Rica, los profundos conflictos y las protestas reúnen a prácticamente la totalidad de los educadores acarreado a principios de esta década, la renuncia del ministro de educación Astrid Fischer al igual que ocurrió en Guatemala y en otros países.

Estas coincidencias son un indicador que vislumbra un evidente desinterés general en la educación por parte de los gobiernos actuales de los países subdesarrollados. Es así como siendo el conocimiento la base del desarrollo económico y social de los países según la *sociedad del conocimiento*, este desinterés representa un estancamiento de la región en su conjunto.

Brasil es un país de contrastes y contradicciones. A pesar de tener problemas semejantes a los de la región está teniendo una curva de crecimiento mayor

²¹ Esquivel Larrondo, Juan. *La Universidad, hoy y mañana*. Perspectivas Latinoamericanas, página 88.

a otros países²². Una de las diferencias con los otros países es su notable atención en la investigación. Mientras que en la Argentina, la universidad que más se dedica a la investigación es la Universidad de Buenos Aires con el 30%, Brasil en su sistema de educación superior, las universidades públicas responden al 90% de toda la producción científica del país. Las universidades públicas de Brasil tienen grandes diferencias entre sí, están las que son centros consolidados con infraestructuras completas y laboratorios de investigación, y otras que apenas son centros emergentes en proceso de formación. En su conjunto se destacan por ser responsables de cerca del 90% de los doctorados, por lo tanto forman a casi la totalidad de los investigadores y profesores. El estado advierte constantemente que podría limitar los recursos aún más por su ineficiencia y alto costo. Las universidades públicas son instituciones caras ya que no se abocan exclusivamente a la educación sino que también son centros de investigación y de cultura, manteniendo infraestructura, bibliotecas, laboratorios, museos, hospitales y orquestas, representando esto el 30% de lo que se gasta en educación.

Se observa que sólo el 15% de la población de Brasil entre los 18 y 24 años de edad está matriculado en algún tipo de educación superior, en comparación con otros países como Estados Unidos que contrasta con el 60% y con países de Europa que varían entre el 40% y casi el 60%. Se considera que el modelo de acceso a la educación superior es universal cuando supera el 35% mientras que si es inferior al 15% el modelo de acceso es de elite como los países Nicaragua, Guatemala, Honduras y Paraguay que se reducen al 10%, coincidiendo con las grandes diferencias económicas entre las clases sociales. El rango entre el 15% y el 35% se denomina modelo de acceso de masas al que responden Chile, Cuba, Uruguay, Venezuela, Costa Rica y Panamá con porcentajes entre el 15 y el 30. Brasil se encuentra en el límite inferior de este rango con el 15% de la población en edad para asistir a la universidad

²² Ciencia en Susite. IX Encuentro Sociedad y Tecnologías de Información 2008. Brasil. *Universidades Brasileñas: conquistas, dificultades y desafíos*. <http://www.ciencia.cl/>

cursando estudios superiores, mientras que Argentina se encuentra en el límite superior del 35% de la población²³.

Resulta ilustrativo comparar los 400.000 alumnos de las 39 universidades públicas federales de Brasil con la cantidad de alumnos de universidades de otros países. La Universidad de San Pablo que es la universidad con más alumnos de Brasil tiene 80.000 estudiantes mientras que la Universidad de Buenos Aires tiene 320.000 estudiantes en sus doce sedes, una cifra que se acerca a la de las 39 universidades federales de Brasil. La Universidad Nacional Autónoma de México tiene 290.000 estudiantes y la universidad pública más prestigiosa de Estados Unidos, la Universidad de California tiene 220.000 estudiantes en diez ciudades del estado de California. En contraste con éstas, las universidades públicas europeas con clases multitudinarias de más de cien personas, por ejemplo la universidad pública con más alumnos en España, la Universidad Complutense de Madrid tiene casi 95.000 estudiantes.

México es un país más con inestabilidad política, gobiernos ineficientes y corrupción generalizada. Sigue una inercia histórica manteniendo una deuda social²⁴. No obstante, con ánimos de generar cambios favorables en la educación, la Secretaría de Educación Pública se propuso en el 2008 formar una alianza educativa con la ambición de transformarse en modelo para Latinoamérica²⁵. Consiste en un convenio que involucra a universidades públicas y privadas para capacitar a los educadores en todos los niveles, proveer de inversiones para infraestructura y ver a la educación como un centro importante de gestión política y social. Con esta alianza por la calidad en la educación aspira a lograr incorporarse en la *sociedad del conocimiento*. Las intenciones

²³ Movilización popular en la mayor parte de los países de América Latina. Un continente en ebullición. 2003. www.lafogata.org

²⁴ Del Bello, Juan Carlos. Barsky, Osvaldo. Giménez, Graciela. *La universidad privada Argentina*. Libros del Zorzal. 2007, página 111.

²⁵ Secretaría de Educación Pública. México. La Alianza Educativa puede transformarse en modelo para Latinoamérica. 2008 <http://www.sep.gob.mx>

son construir una política pública a partir de resultados y promover la interacción entre las instituciones para facilitar el intercambio de información.

La educación en Argentina

Se ha demostrado en el mundo que mayores recursos no garantizan mejor calidad en la educación. Sin embargo, los recursos son esenciales para obtener más educación. La inversión pública en educación en Argentina es de las más bajas del mundo. La ley de financiamiento educativo sancionada por el Congreso de la Nación en el año 2005 resulta incompleta al no incluir prioridades precisas, normas para jerarquizar los cargos docentes, al no garantizar la promoción y evaluación de la calidad, y al no incluir mecanismos de control que imposibiliten la mala administración de los recursos. El hecho de tener el 0,4% del producto bruto interno destinado a la educación, no significa sólo pretender una mayor asignación de ese porcentaje, sino que se necesita hacer mejoras cualitativas²⁶. La encrucijada en estas decisiones de asignación tienen que ver con la cultura, con la historia del país, en la que siempre se priorizó el corto plazo. Los gobernantes no le encuentran sentido ocuparse de la educación ya que los efectos de sus mejoras no les reditúan porque se verán en el largo plazo cuando ellos no estén en el gobierno²⁷. Ya se refería a esto Sarmiento en 1866 cuando escribió: “La educación no da prosélitos ni fama en nuestros países, por eso los demás políticos no se ocupan de eso, porque no conduce a nada. Decretarán caminos, monumentos, palacios, estatuas, paseos públicos para captarse la voluntad de los pueblos; pero no escuelas, aunque universidades y colegios para los ricos entren en el programa”²⁸.

²⁶ Sanguinetti, Horacio. *La educación argentina en un laberinto*. Fondo de Cultura Económica. 2006, página 114.

²⁷ Llach, Juan José. *Desafío de La Equidad Educativa*, página 13.

²⁸ Párrafo extraído de la carta de Domingo F. Sarmiento a Mary Mann, cuando todavía imaginaba lo que más tarde haría en educación.

No sólo lo organizativo y lo pedagógico de las universidades públicas no está bien encarado sino que desde el punto de vista de los recursos, la estructura de inversión educativa en Argentina es una de las peores gestionadas del mundo que con las escasas inversiones con las que cuenta, a la vez existe un exceso de gastos fantasmas que no se reflejan en ningún lado²⁹.

La educación pública sufre las reiteradas crisis económicas del país y mientras la economía se recupera cada vez, la educación no se recupera, la deuda se acumula crisis tras crisis. La imperante burocracia, los bajos niveles presupuestarios, el deterioro de la infraestructura, la falta de equipamiento y las interrupciones de clases que son usuales debido a los reclamos docentes por sus míseras remuneraciones coinciden con los países vecinos y se agravan por no tener un sistema flexible y ágil que respete las variaciones de las necesidades actuales en la sociedad³⁰. En la Universidad de Buenos Aires, un alto porcentaje de docentes están designados ad-honorem, sin renta alguna. Si no fuera por sus esfuerzos personales, la escasez estaría más acentuada en el escenario educativo. A pesar de estos conflictos, la Universidad de Buenos Aires está dentro de los estándares de las mejores universidades del mundo según organismos internacionales como UNESCO³¹, IAU³² (Asociación Internacional de Universidades), CEPES, IIEP, IESALC, ACE, CHEPS, ERIC³³. La UNESCO en su Constitución establece normas y están-

²⁹ Llach, Juan José. Desafío de La Equidad Educativa, página 14.

³⁰ Sanguinetti, Horacio. *La educación argentina en un laberinto*. Fondo de Cultura Económica. 2006, página 62.

³¹ Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Es un organismo especializado de las Naciones Unidas con sede en París, fundado el 16 de noviembre de 1945 con el objetivo de contribuir a la paz y a la seguridad en el mundo mediante la educación, la ciencia, la cultura y las comunicaciones. En la educación, asigna prioridad al logro de la educación elemental adaptada a las necesidades actuales.

³² Organización que agrupa a instituciones de educación superior públicas y privadas a nivel mundial. La sigla en inglés IAU se refiere a International Association of Universities. Tiene sede en París, Francia en las mismas instalaciones de la Unesco. Se fundó en 1950, cinco años después que la UNESCO.

³³ CEPES: European Centre for Higher Education, perteneciente a la UNESCO.
IIEP: International Institute for Educational Planning, perteneciente a la UNESCO.
IESALC: International UNESCO Institute for Higher Education in Latin America and the Caribbean, Caracas, Venezuela.
ACE: American Council on Education.

dares para comparar los niveles de la educación en los distintos países del mundo y lo hace a través de instrumentos (convenciones, declaraciones, recomendaciones, cartas, estructuras, esquemas, planes de acción, guías, estudios), documentos legales de referencia, publicaciones de concientización.

En 1998, la UNESCO celebró la primera Conferencia Mundial sobre Educación Superior en la que se presentó el Compendio Mundial de la Educación con estadísticas de universidades de todo el mundo. La compilación ofrece más de 30.000 referencias sobre sistemas de educación superior. Contiene información sobre aspectos administrativos, de planificación y políticas, costos y finanzas, evaluaciones, planes de estudio, equivalencias, métodos pedagógicos y temas relacionados con los estudiantes y el personal docente de estas universidades. En este informe de hace diez años atrás, se comparaban pruebas de rendimiento en alumnos de distintos países de Latinoamérica y de todo el mundo, conformando un ranking de eficacia en el rendimiento educativo por países. Los resultados arrojados en Latinoamérica dieron un primer lugar para Cuba y un segundo lugar disputado entre Argentina y Chile, apenas sobresaliendo Argentina³⁴.

Esta Conferencia Mundial se repetirá el día 6 de julio de 2009 para examinar el futuro de la enseñanza superior y la investigación, se estudiarán las tendencias, el auge de la educación privada, la responsabilidad en el plano social, se promoverá la equidad y se impulsará la innovación y la investigación. Por último, harán una presentación de los aspectos más sobresalientes del nuevo Compendio Mundial de la Educación 2009.

Además se cuenta con los *ranking* que son reconocidas clasificaciones académicas de universidades en el mundo³⁵. Estas se destacan por tener una

CHEPS: Center for Higher Education Policy Studies (Instituto interdisciplinario de investigación ubicado en la Universiteit Twente en los Países Bajos).
ERIC: Education Resources Information Center.

³⁴ Narodowski, Mariano. *El desorden de la educación*. Prometeo Libros. 2004, página 80.

³⁵ Estas listas clasifican a las universidades e instituciones de educación superior e investigación de acuerdo con una rigurosa metodología científica de tipo bibliométrico que

metodología científica basada en criterios objetivos medibles. Algunas de estas clasificaciones más reconocidas mundialmente son: The Times World University Ranking de Gran Bretaña, Shanghai Jiao Tong University Ranking de China (la más conocida mundialmente), Clasificación Webométrica del CSIC (Consejo Superior de Investigaciones Científicas) de España y Clasificación de Universia (iberoamericana). Por otro lado están las clasificaciones que son producto de apreciaciones subjetivas, reflejando promedios de opiniones de encuestados. El más conocido es el U.S. News & World Report College and University rankings. Le siguen Princeton Review, Selecciones del Reader's Digest y diarios del mundo como el San Francisco Chronicle de Estados Unidos, Reforma de México, El Mundo en España, El Mercurio en Chile.

Un cambio significativo en la historia de la educación argentina se gesta cuando en 1918 se establece la Reforma Universitaria³⁶. Se producen modificaciones a los estatutos de las universidades en las que los estudiantes tenían cierta participación en la elección de los integrantes del gobierno de las universidades, pudiendo por ejemplo los graduados participar en la Asamblea Universitarias para elegir miembros de los consejos. Los procesos no alteraron el perfil profesionalista de la educación universitaria, sólo se desplazó el control de las instituciones académicas desde élites que regulaban el acceso al título habilitante. La Reforma Universitaria tuvo limitaciones no resultando ser un proyecto transformador de las universidades. Se limitaron los objetivos a la participación estudiantil en instancias de decisión, a facilitar la cursada de las carreras académicas, a consolidar el recambio de docentes y a concretar la docencia libre pudiéndose dictar cursos libres sobre cualquier asignatura del plan de estudios. Se configura como universidad abierta a todos quienes tuvieran intenciones de estudiar, sin limitaciones al ingreso por colegios nacionales y con examen de ingreso. Sin ser un principio de la reforma, se pro-

incluye criterios objetivos medibles y reproducibles. El término bibliométrico se refiere a una parte de la cienciometría que aplica métodos matemáticos y estadísticos a toda la literatura de carácter científico y a los autores que la producen, con el objetivo de estudiar y analizar la actividad científica. Definición de Wikipedia.

³⁶ Albergucci, Roberto H. *Educación y estado, Organización del sistema educativo*. Editorial Docencia - Fundación Universidad a Distancia "Hernandarias". 2000, página 327.

mueve la gratuidad de la enseñanza universitaria. Los propósitos de la universidad se debían referir a la rigurosidad de sus competencias siendo un lugar de formación de profesionales altamente calificados y debían estar involucrados en asuntos de la sociedad. En la actualidad estos propósitos no logran convivir en la universidad pública, teniendo dificultades para mantener el nivel académico y sus egresados.

Conclusiones de la transformación global

Después de obtener una comprensión global de la educación en el mundo se concluye que la educación superior en la Argentina se la reconoce dentro de los primeros puestos en Latinoamérica, con la educación pública como protagonista. Y se encuentra lejos de los mejores rendimientos en educación en Estados Unidos, y algunos países de Europa y Asia. Una de las variables que más le afectan al desarrollo de la educación es su cultura del corto plazo.

La educación pública en Argentina coincide en cuanto a su gestión con la educación pública en España y en cuanto a variables de niveles de inversión en educación también coincide con otros países de Europa evidenciando un desinterés por el tema. En contraposición están los países de Estados Unidos o Japón que dedican niveles presupuestarios más elevados en educación. Se observan en el mundo, nuevos modelos de educación adaptados a necesidades actuales de la sociedad y a un mundo competitivo, nuevos modelos de financiamiento, nuevos formatos de educación en los que se prioriza el aprendizaje del alumno y la tendencia global de la expansión de la educación privada. Estos modelos sirven de referencia para poder reflexionar y crear un nuevo modelo particular para la cultura local que tome en cuenta la competencia global y la tendencia a hacer crecer al país en lo económico a partir del conocimiento, la investigación, la tecnología, todo lo que aporta la *sociedad del conocimiento*.

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

La conciencia de su historia y de su entorno

La Universidad de Buenos Aires (UBA) fue inaugurada el 12 de agosto de 1821 por iniciativa del ministro de gobierno de la provincia de Buenos Aires, Bernardino Rivadavia³⁷. La Universidad, desde ese momento ha recorrido las vicisitudes de la historia del país y de la ciudad como universidad provincial y desde 1881 como universidad nacional. A pesar de los períodos difíciles transitados, adquirió prestigio internacional y fue ejemplo de la construcción de un centro académico, cultural y científico, espacio de formación de profesionales, de circulación y producción de conocimientos. Con el tiempo creció al ritmo que permitió la realidad del país y, a pesar de los avatares mantuvo su presencia en tiempos muy difíciles. Sobresalió en producción académica y en investigación entre los años 1955 y 1966, alcanzando un destacado reconocimiento internacional. Al igual que todas las universidades públicas del país depende financieramente del estado aunque es autónoma lo que conlleva tener su sistema propio de gobierno con representantes profesores, estudiantes y graduados, que fue constituido con la Reforma Universitaria de 1918. Otras características subrayadas se refieren a su gratuidad absoluta y su libertad de cátedra. Esta última promueve la existencia de varias cátedras para cada materia representando la diversidad y libertad de pensamiento. Los docentes son elegidos a través de concursos y evaluación por jurados³⁸.

Retomando la historia de la educación superior, en 1884 la Iglesia católica comienza una estrategia a largo plazo, la que abordaba el desarrollo de sus instituciones de educación superior en Argentina³⁹. La primera universidad de

³⁷ Albergucci, Roberto H. *Educación y estado, Organización del sistema educativo*. Editorial Docencia - Fundación Universidad a Distancia "Hernandarias". 2000, página 323.

³⁸ Halperín Donghi, Tulio. *Historia de la Universidad de Buenos Aires*. EUDEBA. Buenos Aires. 2002.

³⁹ Del Bello, Juan Carlos. Barsky, Osvaldo. Giménez, Graciela. *La universidad privada Argentina*. Libros del Zorzal. 2007, página 31.

gestión privada: la Universidad Católica de Buenos Aires nace en 1910 pero los títulos obtenidos por sus egresados no fueron reconocidos por el Estado, lo que forzó al cierre de la institución. Recién en 1958 fue posible que se comenzara a gestar una historia cultural y educativa privada por la decisión política del presidente Arturo Frondizi, lo que llevó a que nacieran las instituciones privadas de educación superior. Luego de varios intentos de derogar el artículo 28 que establecía que la iniciativa privada podría crear universidades con capacidad para expedir títulos y/o diplomas académicos, en septiembre finalmente se aprobó la derogación quedando consagrada la ley 14.557 conocida como “ley Domingorena” por el protagonismo del diputado frondicista, quien redactó esta primera norma sobre universidades privadas en Argentina. La magnitud de las repetidas negativas para la aprobación de la ley no tuvo que ver solamente con la relevancia que tenía para la sociedad sino al enfrentamiento político del peronismo contra el sector del radicalismo que había llegado a la presidencia.

Desde 1958 hasta la fecha, universidades públicas nacionales y universidades privadas han coexistido, todas han crecido en infraestructura, carreras y alumnado. Se han creado universidades privadas grandes, medianas y pequeñas en el país contabilizando 46 universidades hasta el año 2004 y contando la de mayor expansión con 56 carreras de grado, acercándose este número a las 68 carreras de grado que tiene la Universidad de Buenos Aires actualmente. Las primeras universidades privadas fueron ocho⁴⁰, las que ya habían sido creadas antes de la reglamentación del artículo 28, obteniendo su reconocimiento definitivo entre 1959 y 1976. Posteriormente, entre 1960 y 1966, la aparición de doce nuevas instituciones estuvo vinculada a emprendimientos de la iglesia católica y a emprendimientos de sectores de la producción y a empresarios. El período 1966-1988 fue una etapa de desaceleración de la creación de nuevas instituciones. A partir de la intervención del gobierno militar de Onganía se declaró el fin de la autonomía universitaria interviniendo en las universidades estatales, focalizando la atención en el control

⁴⁰ Del Bello, Juan Carlos. Barsky, Osvaldo. Giménez, Graciela. *La universidad privada Argentina*. Libros del Zorzal. 2007, página 95.

y estableciendo un ordenamiento legal sobre las universidades privadas dictando tres leyes para las universidades nacionales, provinciales y privadas. Sólo pudieron ser creadas cinco instituciones en este período cada una por una intervención especial, de la UBA, la Iglesia, o la Marina Mercante.

En el período 1973-1989 se suspende la apertura de nuevas instituciones universitarias estatales y privadas, inclusive ya recuperada la democracia a fines de 1983, se mantiene la restricción de creación de instituciones privadas. El gobierno democrático focalizó su atención en las instituciones estatales para que recuperaran su autonomía.

En el período 1989-1995 es cuando se gesta la gran expansión del sector privado con la apertura de veinticuatro instituciones privadas, muchas más que las creadas en los treinta años anteriores bajo la ley 17.604. Estas instituciones fueron creadas en respuesta a la demanda y desde 1995 en adelante comienza una etapa de apertura regulada de instituciones privadas.

El diagnóstico

De manera muy general se afirma que la UBA ha mantenido su presencia en tiempos difíciles pero a través de una mirada más precisa se descubre que en realidad con el tiempo, de a poco desde la década del 70' se redujeron los sucesos prósperos y se acentuaron los adversos. La UBA fue cambiando y aceleró su decrecimiento en la última década.

La educación no ha sido prioridad para los gobiernos de turno. El Estado educador fue capaz a medias de dar una educación copiosa y accesible para todos. Las clases dirigentes no pudieron cumplir con lo propuesto de mantener una educación comparable con los estándares de los países más desarrollados.

En los últimos años, se ha comprobado que el nivel de la calidad de la educación no es homogéneo, inclusive esto aceptado con resignación por la sociedad y hasta pareciera no ser un tema que preocupe. Las clases altas, medias e inclusive una porción de las bajas han renunciado a la educación esta-

tal para buscar en la privada la calidad, el compromiso y la participación que viene deteriorándose desde los años setenta en el ámbito estatal. Inclusive lo que buscan es simplemente tener clases, escapar de las huelgas docentes, de la burocracia y de los conflictos del país que repercuten en la educación estatal⁴¹.

Una constante en la UBA siempre fueron las clases multitudinarias con alumnos desbordando de las aulas, apenas pudiendo escuchar al profesor desde la puerta⁴². Hasta hace 10 años atrás ese era el escenario pero con el transcurrir de los años algunas carreras empiezan a crecer a un ritmo menor o inclusive a decrecer. Años censales de la población estudiantil de grado de la UBA⁴³ resultan en un aumento del 38,1 % en 1996 y del 15,8% en 2004. Este porcentaje de aumento de la población estudiantil de grado sigue disminuyendo desde 2005 hasta 2007 creciendo en un 9,8%. En 2008 y 2009, el número de inscripciones han disminuido abruptamente hasta inclusive cerrar comisiones en algunas carreras destacadas como multitudinarias años atrás. En lo concerniente a la edad de los estudiantes censados en el 2004, el 69% son menores de 26 años, el 18,2% tienen entre 26 y 30 años y el 12,7% tienen edades superiores a los 30 años. Estos datos numéricos son importantes porque definen el rango etario de los estudiantes como pertenecientes a una misma generación que tiene sus características particulares analizadas más adelante.

⁴¹ Albergucci, Roberto H. *Educación y estado, Organización del sistema educativo*. Editorial Docencia - Fundación Universidad a Distancia "Hernandarias". 2000, página 31.

⁴² Antoni, Elsa Josefina. *Alumnos universitarios: el por qué de sus éxitos y fracasos*. Miño y Dávila Editores. 2003, página 13.

⁴³ Cuadros estadísticos publicados por la Secretaría de Asuntos Académicos de la Universidad de Buenos Aires 2004. Armados a partir de la base de datos de la UBA entre los años 1960 y 1980 y anuarios estadísticos desde el año 1981 en adelante armados por las distintas Facultades.

INVESTIGACIÓN DE OTRAS UNIVERSIDADES

El trabajo de campo

La metodología utilizada fue un estudio de campo que se abordó a través de técnicas cualitativas y cuantitativas. En primer término se utilizó la técnica cualitativa a través de cuestionarios, observación directa y entrevistas individuales semiestructuradas a alumnos con el fin de detectar temas relevantes e interpretarlos para luego con estos datos desarrollar la técnica cuantitativa a través de encuestas con afirmaciones y preguntas tipificadas. La técnica de recolección de datos empleada para obtener información institucional de las universidades fue a través de las entrevistas a directivos y profesores.

Las encuestas se realizaron a una población estudiantil de entre 18 y 46 años y sobre tres formatos para ser completados: impresas presenciales, archivos Word enviados por mail y Google docs también por mail.

Las entrevistas y encuestas fueron tomadas sobre diez carreras de la UBA: Psicología, Medicina, Contador Público Nacional, Abogacía, Análisis de Sistemas, Ciencias de la Computación, Sistemas de Información de las Organizaciones, Diseño Gráfico, Enfermería, Ciencias de la Educación.

Estas carreras se corresponden a ocho facultades: Facultad de Psicología, Facultad de Medicina, Facultad de Ciencias Económicas, Facultad de Derecho, Facultad de Ingeniería, Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo, Facultad de Filosofía y Letras.

Y con el objeto de realizar una comparación también se tomaron entrevistas y encuestas sobre otras dos universidades públicas con menos trayectoria, Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF) y Universidad Nacional de San Martín (UNSAM) y sobre dos universidades privadas, Universidad de Palermo y Universidad Maimónides.

La población estudiantil de estas cinco universidades es de 347.400 alumnos, pero considerando que a la UBA le corresponden 320.000 alumnos no resulta

practicable determinar una muestra que sea representativa en el contexto de esta tesis y que mantenga las proporciones de las universidades. Por lo tanto se considera el universo de estas diez carreras y no de las sesenta y ocho carreras de la UBA sumando de esta manera 45.000 alumnos entre las cinco universidades. El porcentaje de los encuestados representa entonces el 0,6% de la población estudiantil de estas universidades (siendo consideradas diez carreras de la UBA).

Las encuestas buscan indagar acerca de la edad, localidad donde viven, si vienen de colegios públicos o privados o cursaron otros estudios de grado, si trabajan o no y en qué industria, si ésta se relaciona con la carrera que están estudiando, tiempo disponible para el estudio, tiempo y actividades destinadas al esparcimiento y opiniones acerca de beneficios y desventajas de estudiar en una universidad privada o pública y cómo se proyectan a diez años en relación a lo laboral. Estas variables permiten analizar las preferencias de los alumnos por las distintas universidades y por la elección de públicas o privadas de acuerdo a su propio contexto, su cultura y sus intereses, inferir causas económicas y sociales; recabar opiniones acerca de calidad y servicio y también permiten descubrir la composición y las características de los alumnos que van a las distintas universidades.

Las universidades privadas

El análisis de la historia de estas universidades, sus datos numéricos, las entrevistas al personal, a directivos o profesores y la observación de sus acciones de marketing o comportamientos con la sociedad se vuelcan a continuación.

La Universidad de Palermo fue fundada en 1990. Todas sus sedes se encuentran en la Ciudad de Buenos Aires, cinco sedes destinadas a las carreras de grado en Palermo, Abasto y Barrio Norte, una sede para los posgrados

en Catalinas, dos sedes para administración y laboratorios y tres centros de informes e inscripción, uno de estos en el Shopping Alto Palermo.

Se focalizó desde un principio en carreras cortas de grado. Esta fue una tendencia ascendente en las elecciones de carreras de grado de la generación de los jóvenes en los años '90 instalándose esta preferencia en el nuevo siglo y la universidad acompañó esta tendencia. En los últimos siete años su crecimiento se aceleró rápidamente ofreciendo gran variedad de carreras (cincuenta y seis) y llegando a tener tan sólo trece carreras menos que la UBA con una matrícula compuesta por 9100 alumnos y cursos de alrededor de veinticinco alumnos.

Su comunicación se concentró en medios masivos con campañas simples y agresivas acentuando una extrema reiteración identificatoria a través de la vía pública. El público al que apuntan se define en sus comunicaciones, teniendo auspicios en el canal de cable Fox y teniendo uno de sus centros de informes e inscripción ubicado en un Shopping de un barrio con alto flujo de gente. Su marketing directo es sumamente persuasivo, aunque se observa que su comunicación más persuasiva está en el desarrollo de actividades especiales como jornadas y conferencias con invitados nacionales e internacionales. Estas actividades se caracterizan por ser muy convocantes acercándose a estudiantes y profesionales de otras universidades incluyendo la UBA. La universidad se muestra con un perfil joven, dinámico, actual. Destaca sus alianzas con universidades del mundo como Harvard Law School para el intercambio estudiantil, dictado de seminarios y programas conjuntos. Existe un imaginario social entre los jóvenes en el que esta universidad es percibida como una universidad con muy buen nivel académico y con larga trayectoria a pesar de tener tan sólo diecinueve años.

La diferencia de captación de alumnos que eligen esta universidad y no la UBA se percibe aún más en carreras que necesitan de la tecnología, carreras cortas o algunas de las carreras tradicionales. La Universidad de Palermo tiene una oferta de seis carreras de sistemas (analista de sistemas, licenciatura en redes y comunicación de datos, licenciatura en sistemas y gestión, licenciatura en informática, licenciatura en informática industrial, ingeniería en

informática) la mayoría son carreras cortas de cuatro años y las más largas de cinco años, mientras que la UBA ofrece cuatro carreras de cinco y seis años (análisis de sistemas, ciencias de la computación, sistemas de información de las organizaciones, ingeniería en informática). Ingeniería informática es la única que aumenta cada año la cantidad de inscriptos en la UBA mientras que las demás disminuyen. En la Universidad de Palermo las seis carreras aumentan su matrícula cada año.

La Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo tiene quince opciones de carreras en el Departamento de Diseño y once en el Departamento de Comunicaciones Aplicadas, mientras que en la UBA, son sólo cinco las carreras de diseño (diseño gráfico, diseño de imagen y sonido, diseño industrial, diseño de indumentaria y textil, planificación y diseño del paisaje) y ciencias de la comunicación.

La Universidad Maimónides también fue fundada en 1990 aunque fue diferente su estrategia inicial de posicionamiento. Se mostró como una universidad de élite y prestigiosa eligiendo a los mejores académicos de las carreras de Medicina y Odontología de la UBA. Mantuvo estrechos lazos con universidades de otros países captando alumnado extranjero. Del mismo modo accionó localmente, atento a generar acuerdos con hospitales públicos y universidades privadas que no pudieran cubrir necesidades de infraestructura. A los diez años cambia su estrategia, llegando a tener rápidamente dieciséis carreras y hasta alcanzar treinta y cinco en la actualidad con una matrícula de 7000 alumnos y cursos de veinte alumnos. Reúne sus sedes en un único y nuevo edificio con moderna infraestructura y equipamiento de alta tecnología en el barrio de Caballito en la Ciudad de Buenos Aires. Comienza a utilizar medios de comunicación masivos para dirigirse a sus nuevos públicos. Elige medios editoriales con un enfoque informativo, más que persuasivo. Se muestra como una universidad atenta a los avances tecnológicos a través de su equipamiento y moderna infraestructura. Desarrolla eventos especiales, seminarios, ciclo de actividades dentro de la universidad y también se relaciona con organizaciones del gobierno como el Teatro San Martín para el de-

sarrollo de actividades. Se distingue por un importante crecimiento en algunas carreras como Enfermería y por seminarios y cursos de la carrera de Gerontología. La carrera de Enfermería desde el año 2000 tiene un crecimiento muy importante llegando en el año 2005 a captar aproximadamente un tercio de los inscriptos en la Universidad de Buenos Aires. En la actualidad posee una matrícula de más de 2000 alumnos, significando un 30% del total de los alumnos de grado de toda la universidad. En el año 1998 se crea la carrera de Tecnología multimedial cubriendo las expectativas de un público que busca una profesión que reúna al diseño y a la programación con un perfil orientado a los negocios y con un importante desarrollo de capacidades de liderazgo en diferentes contextos organizacionales. No existe ninguna carrera en la UBA que tenga estas características ni en las carreras relacionadas al diseño ni en las de sistemas. Desde el año 2004, la Universidad Maimónides cuenta con una plataforma de educación a distancia con tres carreras de grado. Esta Universidad tiene una variedad de carreras tanto de las carreras cortas más requeridas como de las tradicionales, captando ambos requerimientos de la sociedad.

Las universidades públicas

La Universidad Nacional de Tres de Febrero fue fundada en 1995 en el partido de Tres de Febrero. Nace con las intenciones de contribuir al desarrollo social, cultural, educativo, económico de la zona y cubrir los requerimientos de la población surgidos del análisis de distintos indicadores censales. La zona tiene una alta densidad poblacional básicamente de clase media y media baja. El 45% de los alumnos de la universidad viven en el partido de Tres de Febrero, el 32% en los partidos de la periferia, el 14% en la Ciudad de Buenos Aires y el 9% restante en localidades más lejanas. Esto constata la buena implantación de la universidad en su zona geográfica y el considerable porcentaje de alumnos provenientes de la Ciudad de Buenos Aires habla de la correcta estrategia de implementar carreras no tradicionales como Artes electrónicas, Gestión del arte y la cultura o Psicomotricidad.

Cuenta con tres sedes para las carreras de grado en la localidad de Caseros y en El Palomar y cinco sedes más, tres en la Ciudad de Buenos Aires, una en Sáenz Peña y otra más en Caseros, destinadas al Rectorado, administración, posgrados, extensión, investigación y desarrollo, comunicación institucional, museo de arte, educación a distancia y editorial universitaria. Una de las sedes de la Ciudad de Buenos Aires se encuentra en el Centro Cultural Borges lo que denota una prominente presencia en el arte y la cultura a través de actividades como festivales, muestras, encuentros, mesas de debate. Cuenta con veinticinco carreras de grado habiendo pasado de tener siete aulas y ningún laboratorio en 1998 a ochenta y cuatro aulas y dieciocho laboratorios en el año 2007. Tiene una matrícula de 6300 alumnos y los cursos tienen hasta cincuenta alumnos.

Se destaca por tener carreras cortas, no tradicionales, en su mayoría pertenecientes a las humanidades y Administración de Empresas es la carrera que más alumnos tiene con el 22% del total. El ingreso depende de la aprobación de un curso y un examen. Se diferencia de otras universidades públicas por la opción de modalidad de estudios a distancia, programas con doble titulación con universidades del extranjero, participación activa en redes mundiales, articulaciones y vínculos con el entorno tecnológico, herramientas informáticas moderadas. Se vale de una base de datos y un sistema informático que le permite tener información relevante de historias académicas, rendimientos, deserción de los alumnos. Incorpora tecnologías informáticas y de la comunicación al proceso de la enseñanza y del aprendizaje como videoconferencias para profesores e investigadores, correo electrónico, foros de discusión y biblioteca virtual de material didáctico para la comunicación entre docentes y alumnos; y dispone de un espacio virtual para quienes no puedan concurrir en forma presencial a los cursos.

Se propone objetivos en la comunicación institucional para fortalecer y dinamizar lazos con la comunidad académica. Para lograr esto desarrolla una red de estudiantes y profesores con información sobre cursos, seminarios, jorna-

das y becas, una planificación de medios difundiendo las actividades de la universidad a través de la prensa general y especializada y un portal que identifica claramente la propuesta de la universidad como universidad atenta a las necesidades de los públicos y del mercado.

No obstante esta universidad sufre la realidad de ser una universidad pública, se presenta como una universidad en constante movimiento y actualización. Siendo consciente de sus debilidades de universidad joven se propone avanzar en su proceso de crecimiento. Genera autoevaluaciones anuales a partir de las cuales introduce cambios como la flexibilización de correlativas o cambios en la currícula. Estos cambios surgen por ejemplo, después de haber observado el estancamiento de los alumnos en determinado tramo de las carreras. Logran así una mejor consolidación de conocimientos aprendidos y mejor preparación para cursar determinadas materias.

Tiene un sistema de becas para los alumnos de menores recursos para lo cual implementan un sistema de contribución estudiantil de muy bajo costo para el aporte a este fondo. La universidad tiene un perfil propio que responde a satisfacer requerimientos de la zona y propone que tenga características adecuadas al sistema productivo actual y del conocimiento basado en la circulación de ideas y de información. Tanto sus fortalezas como sus debilidades se asocian a su corta existencia. La calidad de la educación que ofrece la Universidad, en gran parte surge de la adecuada administración y aplicación de sus recursos sin trabas de largas tradiciones. Aunque a la vez varias instancias que tienen que ver con su calidad se encuentran en proceso de maduración con correcciones y desviaciones.

La Universidad Nacional de General San Martín fue fundada en 1994 en el partido de San Martín. Dispone de siete sedes en el partido, una en Villa Ballester, dos en la Ciudad de Buenos Aires y una en Rosario, provincia de Santa Fe. Tiene veintitrés carreras de grado con una matrícula de 5000 alumnos. Su creación estuvo sostenida por el intento de descentralizar las grandes uni-

versidades en la década del setenta y por la necesidad de la propia comunidad de San Martín de contar con una universidad. Este doble sentido le gestó la tensión para poner los cimientos de su identidad, promoviendo capacidades y atendiendo demandas locales. La mayoría de sus carreras pertenecen a las ramas sociales y humanas siendo muy pocas carreras tradicionales. Realiza foros en torno a temas de intereses actuales con el objeto de promover el mutuo conocimiento y asociatividad entre unidades académicas. Ha logrado altos estándares en las disciplinas que se imparten, alcanzando gran renombre a nivel nacional e internacional. La universidad es reconocida por su excelencia y dedicación, tiene libertad académica y respeto por la pluralidad de pensamiento, responsabilidad social, eficiencia y transparencia en la gestión de gobierno universitario. Su mayor canal de comunicación con el público es la editorial. Se destaca por su intensa actividad en esta área, también por su carácter emprendedor e innovador y por poner acento en la investigación y en el servicio a la comunidad con énfasis en producir y transmitir el saber a la sociedad. Se repite el cuidado por la adecuada gestión presupuestaria como en la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Y se repite también al igual que en las universidades públicas y privadas, la estrategia de tener carreras cortas y pertenecientes a las humanidades, siendo más requeridas por la sociedad actual y algunas pocas carreras tradicionales cubriendo las necesidades locales geográficas.

Las conclusiones de las encuestas

A partir de las encuestas en las distintas universidades, se concluye que el alumno que asiste a una universidad pública la elige en primer lugar por una decisión que pasa por lo económico y en segundo lugar por una conveniencia de ubicación geográfica, mientras quien asiste a la UBA la elige en primer lugar por el prestigio y la calidad de su formación y en segundo lugar por una decisión económica.

Por otro lado, existen dos perfiles diferentes de quienes eligen universidades privadas. Están quienes priorizan el servicio que brinda una estructura organi-

zada antes que cualquier reflexión de otras variables, y por otro lado quienes le dan inmensurable valor, no perder clases por los reiterados paros docentes. En el grupo que prioriza el servicio se encuentran los que siempre eligieron las privadas por cultura aprendida en sus hogares o por las características de la generación actual de jóvenes que dan por descartado que aprender va de la mano de la tecnología y del servicio. Esto último se percibe esencialmente por las respuestas de las distintas edades de los encuestados. En cambio los que priorizan el hecho de no perder clases, es un nuevo grupo que surge a partir de la despreocupación de los gobiernos de las últimas décadas respecto de la educación. Ha llegado a un punto en que el balance empieza a cambiar y muchos empiezan a pensar que conviene estudiar en una privada, aunque sea un gran esfuerzo el pago de las cuotas y les parezca que no tenga tanto reconocimiento. Priorizan poder estudiar ante el riesgo de la ausencia de dictado de clases.

El alumno de las privadas no elige la UBA por el concepto o preconcepción de aulas multitudinarias sin atención personalizada, por los esfuerzos de atravesar los problemas burocráticos, por las falencias edilicias y tecnológicas. En las encuestas los números que reflejan esta no preferencia resultan en un 72% del total de los alumnos encuestados de las dos universidades privadas. El alumno de la UBA no elige una universidad privada por el concepto o preconcepción de aprobación asegurada, de cuotas inaccesibles, de bajo nivel académico. En las encuestas los números que reflejan esta no preferencia resultan en un 73% del total de los alumnos encuestados de la UBA. Esencialmente eligen la UBA por una cultura de beneficios de la educación gratuita y de mejor formación de profesionales. De hecho, según las encuestas el 85% del total de los alumnos encuestados de la UBA la eligen por sus atributos positivos.

FACTORES DEL CAMBIO

La desaceleración del crecimiento

La desaceleración del crecimiento de las inscripciones de la UBA e inclusive el importante decrecimiento de inscripciones en algunas carreras de esta universidad tiene que ver con diversos factores, algunos que se podrían considerar muy relevantes que se condicen con la historia del país y otros que parecerían menos relevantes en una primera mirada pero que no resultan serlos al profundizarlos y al relacionar todos los factores entre sí. Esta no importancia se refiere a variables no visibles y a un cambio gradual.

Si se comparan las tasas nacionales de crecimiento poblacional y de inscripciones a universidades estatales se encuentran que en esta última década 1997/2007 coinciden ambas curvas de crecimiento, la poblacional y la de inscripciones; mientras que en la década anterior 1986/1996 las inscripciones se triplican (y hasta sextuplican en 1995/1996) respecto de la tasa poblacional. En cambio la comparación con universidades privadas resulta a la inversa con valores mayores en las inscripciones respecto de la tasa poblacional. Para ilustrar los períodos con valores, se detallan en el Cuadro 4, los porcentajes anuales de crecimiento de las universidades estatales y privadas en las dos décadas distintas.

Cuadro 4 - Comparación entre tasas de crecimiento poblacional y de inscripciones

Tasas nacionales de crecimiento anual	1986/1996	1997/2007
Población	12,5%	9,8%
Inscripciones en universidades privadas	6,3%	13,4%
Inscripciones en universidades estatales	29,3%	8,0%
Inscripciones en la Universidad de Buenos Aires	34,8%	9,8%

Elaboración propia con datos numéricos extraídos de:

- Albergucci, Roberto H. *Educación y estado, Organización del sistema educativo*. Editorial Docencia - Fundación Universidad a Distancia "Hernandarias". 2000, página 31.
- Del Bello, Juan Carlos. Barsky, Osvaldo. Giménez, Graciela. *La universidad privada Argentina*. Libros del Zorzal. 2007, página 31.

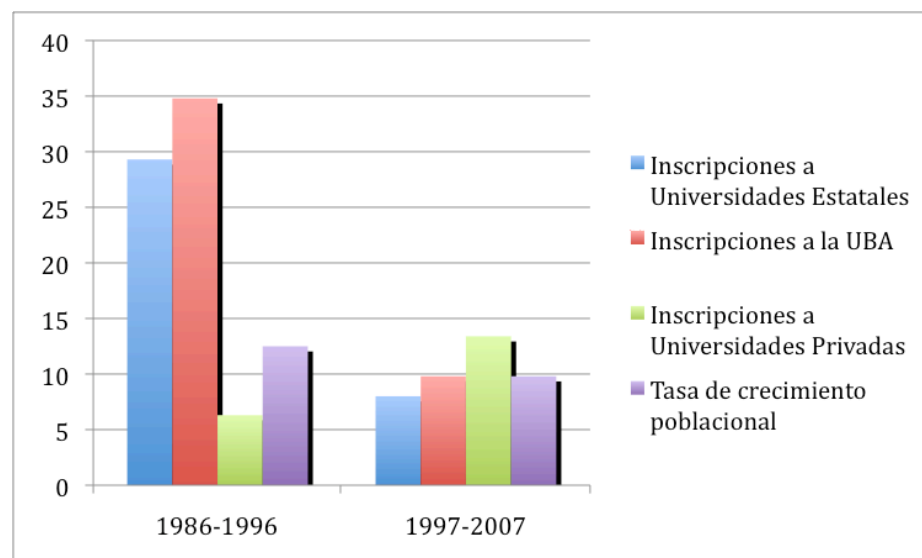
- Datos numéricos publicados por la Secretaría de Asuntos Académicos de la Universidad de Buenos Aires 2004. Armados a partir de la base de datos de la UBA entre los años 1960 y 1980 y anuarios estadísticos desde el año 1981 en adelante armados por las distintas Facultades, página 100.

- Wikipedia. Demografía de Argentina.

http://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_Argentina

El ritmo de crecimiento poblacional nacional sigue una casi prolija pendiente descendente (con excepción de la década 1970/1980) a lo largo del siglo pasado y se continúa en este siglo. No así el crecimiento de inscripciones a universidades que va fluctuando dependiendo de los cambios políticos, económicos y sociales. Se representan las diferencias de comportamiento de las tasas en las últimas dos décadas en el periodo 1986-2007 en el Gráfico 1.

Gráfico 1 - Comparación tasas de crecimiento poblacional y de inscripciones



Elaboración propia con datos numéricos de dos periodos diferentes extraídos de:

- Albergucci, Roberto H. *Educación y estado, Organización del sistema educativo*. Editorial Docencia - Fundación Universidad a Distancia "Hernandarias". 2000, página 31.

- Del Bello, Juan Carlos. Barsky, Osvaldo. Giménez, Graciela. *La universidad privada Argentina*. Libros del Zorzal. 2007, página 31.

- Datos numéricos publicados por la Secretaría de Asuntos Académicos de la Universidad de Buenos Aires 2004. Armados a partir de la base de datos de la UBA entre los años 1960 y 1980 y anuarios estadísticos desde el año 1981 en adelante armados por las distintas Facultades, página 100.

- Wikipedia. Demografía de Argentina.

http://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_Argentina

Las incidencias de la economía y de la política

En una mirada general, la desaceleración coincide con períodos turbulentos en la economía o en la política del país. Es notorio el cambio en los valores de las inscripciones⁴⁴, en las fluctuaciones del período 1960-1975 por la inestabilidad política y la creación de veinticinco universidades privadas. También se observa el cambio con disminución de las inscripciones entre 1975-1983, período del proceso militar que tenía un sistema de ingreso con cupo (y examen con nota). Y un cambio con auge en las inscripciones entre 1984-1985 con la democracia bajo la presidencia de Alfonsín, momento en que cambia el sistema de inscripciones a un ingreso sin cupo (y examen con nota) en 1984 y al nuevo sistema de ingreso del ciclo básico común en 1985. Pero rápidamente disminuyen durante estos primeros años de democracia ya que están acompañados de un período de crisis económica con hiperinflación, obligando a los estudiantes a priorizar la solvencia económica y a desplazar sus estudios. En la primera presidencia de Menem de 1989-1994 la matrícula aumenta en forma paulatina en respuesta de la estabilidad económica y las reformas estructurales aunque se deroga la segunda ley para la creación de universidades privadas que con el correr de los años crecerán en número de inscriptos. En la segunda presidencia de Menem de 1995-1999, la matrícula crece abruptamente a partir de la influencia de un conjunto de indicadores como el multiplicador de empleo, la productividad laboral, la relación capital-trabajo, que hasta el momento no habían repercutido en el entorno académico permitiendo al alumno dedicar tiempo a su formación universitaria. Esta efímera recuperación económica reflejada en la demanda de la industria de la construcción alcanzó el nivel máximo de la demanda en 1998 para inmediatamente declinar su proceso de reconversión productiva en el sector.

A los tres años, la salida de la convertibilidad, la devaluación en 2002, la consecuente crisis económica, las huelgas en las universidades estatales, el cre-

⁴⁴ - Observación propia a partir de datos numéricos publicados por la Secretaría de Asuntos Académicos de la Universidad de Buenos Aires 2004. Armados a partir de la base de datos de la UBA entre los años 1960 y 1980 y anuarios estadísticos desde el año 1981 en adelante armados por las distintas Facultades. Y cotejados con datos claves de la historia argentina.

cimiento ya establecido de las universidades privadas producen cambios sociales que traen un efecto notoriamente descendente en las matrículas de las universidades estatales entre éstas, la UBA. Y las inscripciones en la UBA crecen muy poco a lo largo de estos últimos seis años 2002-2007 contando con números nada significativos respecto de la tasa poblacional. En cambio las universidades privadas crecen de un modo vertiginoso⁴⁵. Las más paradigmáticas de este crecimiento a nivel nacional son el Instituto Universitario Barceló en Buenos Aires, la Universidad Católica de Salta, la Universidad Blas Pascal en Córdoba, la Universidad de Concepción del Uruguay en Entre Ríos, la Universidad de la Marina Mercante en Buenos Aires con porcentajes de crecimiento en el periodo 1994-2004, entre 550% la de Barceló hasta 387% la de la Marina. En Buenos Aires, las universidades que le siguen en porcentaje a la de Barceló y a la de la Marina Mercante, son la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales con el 284% en el mismo periodo, la Universidad de Austral con el 216%, la Universidad de Favaloro con el 181%, Universidad Torcuato Di Tella con el 113% y la Universidad de Palermo con el 104%. Esta última habiendo acelerado aún más su crecimiento en estos últimos cinco años.

La desaceleración se acelera

La tendencia de un cambio en la distribución del estudiantado en las distintas carreras en la Universidad de Buenos Aires en los últimos años provoca una baja muy significativa en algunas carreras. Esto ocurre en carreras consideradas multitudinarias, tradicionales⁴⁶ y de cinco a seis años de cursada como Contador Público Nacional, Psicología y Abogacía. Contador Público Nacio-

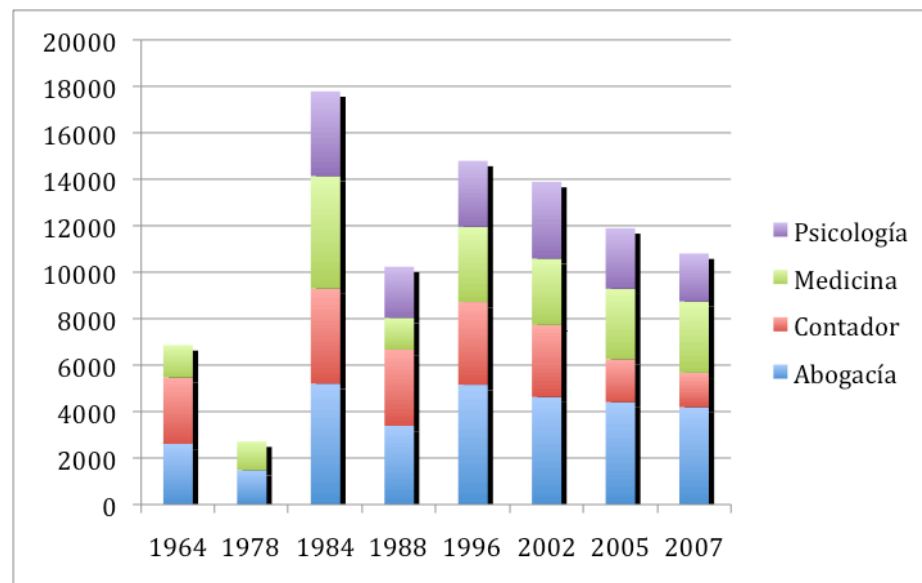
⁴⁵ Del Bello, Juan Carlos. Barsky, Osvaldo. Giménez, Graciela. *La universidad privada Argentina*. Libros del Zorzal. 2007, página 274. Datos seleccionados.

⁴⁶ Del Bello, Juan Carlos. Barsky, Osvaldo. Giménez, Graciela. *La universidad privada Argentina*. Libros del Zorzal. 2007, página 31.

Datos numéricos publicados por la Secretaría de Asuntos Académicos de la Universidad de Buenos Aires 2004. Armados a partir de la base de datos de la UBA entre los años 1960 y 1980 y anuarios estadísticos desde el año 1981 en adelante armados por las distintas Facultades, cuadro 6.

nal disminuye su matrícula a la mitad en el 2004 y continúa disminuyendo llegando al punto de cerrar comisiones por falta de alumnos en 2008. En el Gráfico 2 expuesto se toman de referencia años paradigmáticos con valores cerca de los máximos y mínimos.

Gráfico 2 - Decrecimiento de carreras tradicionales en la UBA

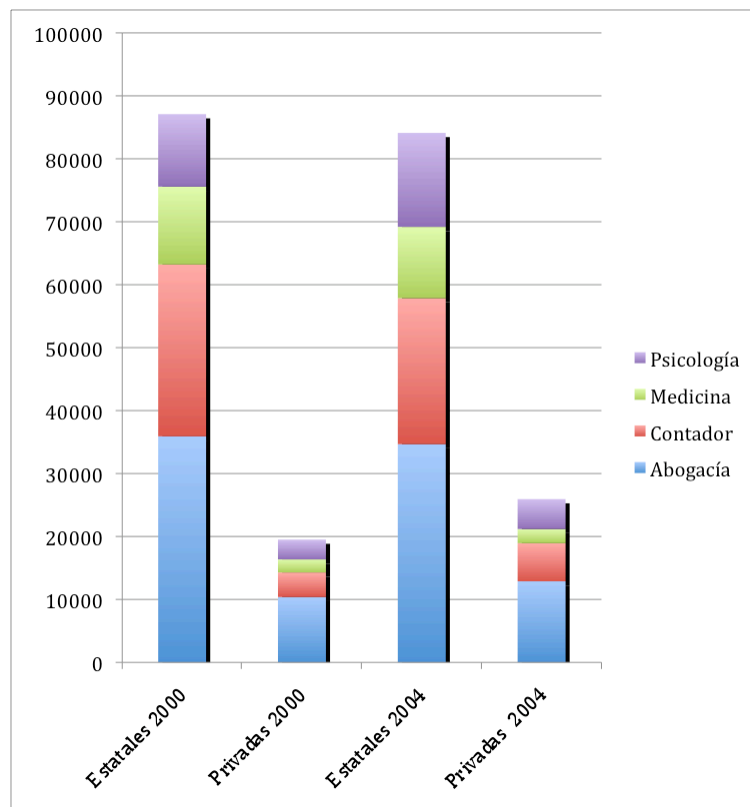


Elaboración propia a partir de datos numéricos tomados del cuadro 6 publicados por la Secretaría de Asuntos Académicos de la Universidad de Buenos Aires 2004.

De lo público a lo privado

Si se observa el crecimiento de estas mismas carreras en universidades privadas se encuentra un traspaso de matrícula desde las universidades estatales. Se muestra en el Gráfico 3 una comparación entre los años 2000 y 2004. Se observa que el porcentaje de inscripciones que disminuye en las estatales, es aproximadamente el mismo que aumenta en las privadas. Esto se repite para las carreras de Abogacía, Contador Público Nacional y Medicina pero no ocurre esto en Psicología que aumenta tanto en estatales como privadas. Esta es una diferencia con la UBA, mientras aumentan los inscriptos en la carrera de Psicología tanto en universidades privadas como en estatales, esta carrera en la UBA disminuye sus inscripciones de manera considerable a casi la mitad.

Gráfico 3 - Comparación de carreras tradicionales en universidades públicas y en privadas en dos períodos diferentes



Elaboración propia a partir de datos extraídos de:

- Del Bello, Juan Carlos. Barsky, Osvaldo. Giménez, Graciela. *La universidad privada Argentina*. Libros del Zorzal. 2007, página 31.
- Datos numéricos publicados por la Secretaría de Asuntos Académicos de la Universidad de Buenos Aires 2004. Armados a partir de la base de datos de la UBA entre los años 1960 y 1980 y anuarios estadísticos desde el año 1981 en adelante armados por las distintas Facultades, página 100.

La elección de los jóvenes

Un factor más que aporta a la disminución es la decisión de no elegir carreras de larga duración por parte de la generación actual de estudiantes jóvenes universitarios. Existe una tendencia en los últimos quince años a elegir carreras de corta duración (cuatro años) o tecnicaturas de tres años. Las universidades estatales mantienen números bajos de inscripciones en este tipo de carreras mientras que en las privadas los números son altos. En la UBA, por ejemplo, las tecnicaturas de tres años de duración, Floricultura, Jardinería,

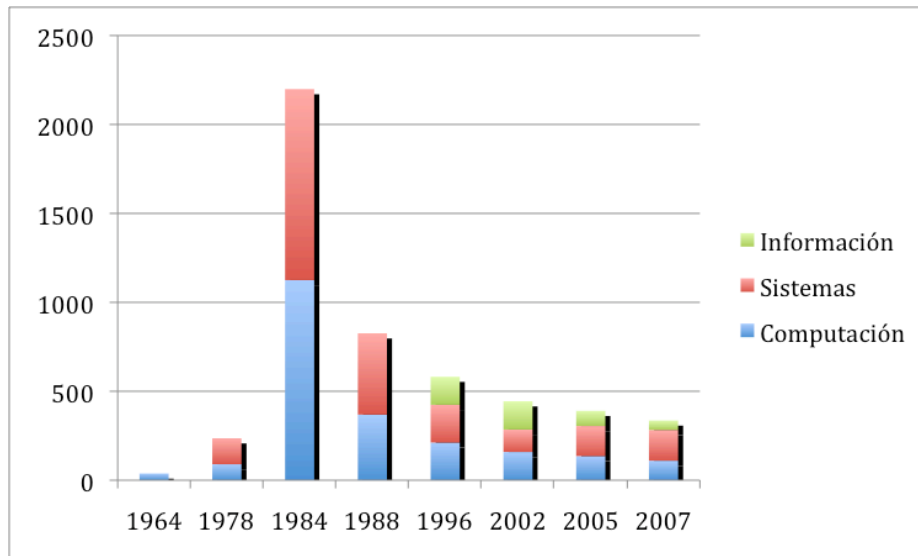
Producción vegetal orgánica, Óptico técnico, Técnico para bioterios, mantienen bajas inscripciones entre 50 y 100 alumnos. Además, como ya se mostró en el Gráfico 3, cuando los jóvenes eligen carreras de larga duración (cinco o seis años), las eligen en universidades privadas. Por lo tanto, la UBA no logra captar la atención de los jóvenes con las pocas carreras de corta duración que tiene, además que pierde inscriptos en las carreras tradicionales en las que siempre había sido ampliamente elegida.

Se puede inferir también que compensa la merma de las bajas inscripciones en la UBA, el crecimiento de algunas otras carreras como Ingeniería Industrial que crece desde 1993 en un 65% y se mantiene hasta el 2004, año en que vuelve a crecer en un 100%. Estos dos momentos coinciden con el comienzo de una recuperación económica del país.

El caso de Ingeniería Química es más reciente duplicando la matrícula en 2004 y continuando su crecimiento, triplicando los valores en los siguientes años. El crecimiento de esta carrera tiene que ver con su campo de acción que involucra intereses actuales sociales y un mercado laboral en movimiento a través de la generación de energías convencionales y no convencionales, prevención y control de la contaminación ambiental, industrias bioquímicas y petroquímicas, prospección, extracción, transporte y distribución de gas y petróleo.

La disminución de inscripciones representada en los Gráfico 4 muestran que la disminución también ocurre en carreras de sistemas en la UBA como Análisis de Sistemas, reduciendo la matrícula hasta diez veces, Ciencias de la Computación y Sistemas de Información de las Organizaciones disminuyendo a la mitad.

La burbuja de Internet 1997-2001, no se ve reflejada en las inscripciones de estas carreras, pero sí en la creación de una nueva carrera Ingeniería en Informática en 1997 que crece en número de inscriptos de manera constante llegando a septuplicar la matrícula en 2007.

Gráfico 4 - Decrecimiento de las carreras de sistemas en la UBA

Elaboración propia a partir de datos extraídos de:

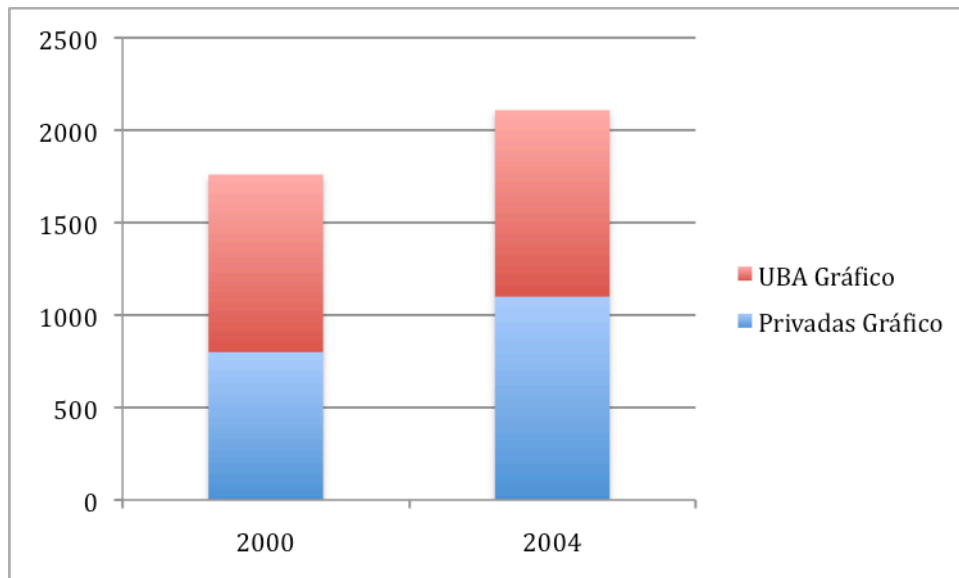
- Datos numéricos publicados por la Secretaría de Asuntos Académicos de la Universidad de Buenos Aires 2004. Armados a partir de la base de datos de la UBA entre los años 1960 y 1980 y anuarios estadísticos desde el año 1981 en adelante armados por las distintas Facultades, cuadro 4.

En la carrera de Diseño Gráfico en la UBA se observa una leve pero constante disminución en las inscripciones. La realidad del mercado para esta carrera demostró a lo largo de los años que no cumplía lo que prometía en sus comienzos.

Esta carrera y las anteriores tres citadas de sistemas son afectadas no sólo por los factores económicos y políticos del país, sino también debido a una merma natural post estallido por moda que terminan acomodándose en valores normales a lo largo de los años. Pero el factor más dramático para estas carreras en la UBA es la migración de estudiantes a las universidades privadas buscando un entorno tecnológico que acompañe sus intereses.

Diseño Gráfico en la Universidad de Palermo posee casi tantos inscriptos como tiene la UBA. Y también otras dieciséis universidades privadas ofrecen la carrera superando en conjunto ampliamente las inscripciones en la UBA. Se comparan estas diferencias en el Gráfico 5.

Gráfico 5 - Carrera que decrece en la UBA y crece en las universidades privadas



Elaboración propia a partir de datos extraídos de:

- Del Bello, Juan Carlos. Barsky, Osvaldo. Giménez, Graciela. *La universidad privada Argentina*. Libros del Zorzal. 2007, página 31.
- Datos numéricos publicados por la Secretaría de Asuntos Académicos de la Universidad de Buenos Aires 2004. Armados a partir de la base de datos de la UBA entre los años 1960 y 1980 y anuarios estadísticos desde el año 1981 en adelante armados por las distintas Facultades, página 100.

Una carrera que actualmente aumenta su matrícula de manera vertiginosa es Diseño de Indumentaria y Textil en la UBA escapándose de una matrícula estable a fines de los '90 y llegando a cuadruplicarla en 2007.

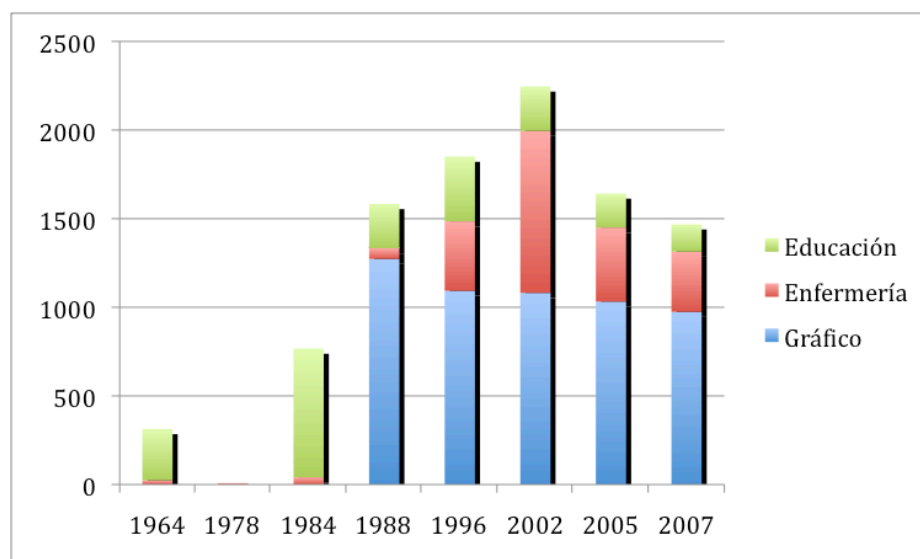
Varias universidades privadas como la Universidad de Palermo, también ofrecen esta carrera pero la UBA está siendo beneficiada esta vez por caprichos de la moda.

Otras dos carreras que notoriamente disminuyen la cantidad de alumnos en la UBA son Ciencias de la Educación y Enfermería. Ciencias de la Educación viene bajando desde 1988 pero en 2003 se hace evidente disminuyendo la cantidad de alumnos a la mitad. Enfermería disminuye violentamente de 1536 alumnos en 2004 a 418 alumnos en 2005. Una universidad privada que tiene una alta inscripción en esta carrera es la Universidad Maimónides que creció

muy rápido en los dos primeros años de su creación y continúa creciendo buscando cubrir la demanda.

Las carreras de Ciencias de la Educación, Enfermería y Diseño Gráfico de la UBA decrecen en distintos niveles y en distintos momentos, las tres tuvieron un auge en algún momento de la historia y decrecieron de diferente manera. Se las representa en el Gráfico 6.

Gráfico 6 - Carreras que decrecen en la UBA



Elaboración propia a partir de datos extraídos de:

- Datos numéricos publicados por la Secretaría de Asuntos Académicos de la Universidad de Buenos Aires 2004. Armados a partir de la base de datos de la UBA entre los años 1960 y 1980 y anuarios estadísticos desde el año 1981 en adelante armados por las distintas Facultades, página 100.

Otras carreras que compensan la disminución de matrícula de algunas carreras son la mayoría de las carreras de la Facultad de Ciencias Sociales, todas de cinco años de duración, que aumentan en el periodo 1995-2007, como Trabajo Social (triplicando la matrícula), Relaciones del Trabajo (la quintuplica), Ciencias Políticas (la duplica), Sociología (casi la duplica), Historia (la cuadruplica), Filosofía (la cuadruplica) y Ciencias Antropológicas (la triplica).

BÚSQUEDA DE UN CAMBIO

La identidad y la imagen de las universidades públicas y las privadas

La identidad de una institución implica quién es, su personalidad y a la vez su diferenciabilidad respecto de los demás. Se refiere a las intenciones y proyección de cualidades que realiza la institución en los esfuerzos de comunicar quién es. En cambio, la imagen corresponde a las percepciones y experiencias construidas en una síntesis mental por los públicos definiendo una personalidad, la que se forma de manera distinta por cada uno de estos públicos⁴⁷.

Por lo tanto, la identidad de las universidades alude a como éstas deciden mostrarse, a los atributos que pretenden comunicar para decir quiénes son y cómo son, pero la imagen de las universidades atañe a las percepciones de los públicos que pueden no coincidir con las intenciones, ya que las universidades están insertas en un contexto en el que no pueden controlar las influencias de todas las variables. También las no coincidencias entre identidad e imagen ocurren cuando las organizaciones no se ocupan de la comunicación, no establecen una estrategia o no realizan un seguimiento perdiendo el gobierno. Resultan así ser percibidas con una imagen que no les conviene o no pretendían.

Las identidades de las universidades estudiadas, la UBA, los dos casos de universidades estatales, (la Universidad Nacional de Tres de Febrero y la Universidad Nacional de General San Martín) y las dos privadas, (la Universidad de Palermo y la Universidad Maimónides) fueron volcadas en los capítulos *Universidad de Buenos Aires e Investigación de otras universidades* a través de la información recogida en las entrevistas y en el material bibliográfico investigado.

⁴⁷ Sanz de la Tajada, Luis A. *Integración de la identidad y la imagen de empresa*. Editorial Síntesis. 1996

Mientras que para conocer la imagen de las universidades es necesario recolectar la opinión de los públicos, cómo creen que son estas universidades, cómo las perciben. A través de las encuestas se conoce cuál es la imagen que tienen los públicos de estas universidades. Se analizan los datos arrojados y se ordenan en un cuadro comparativo de acuerdo a atributos de identidad de las universidades que se necesitan considerar para conocer como son vistas.

En el Cuadro 5 se valoran de 0 a 1, los distintos atributos de identidad para los tres grupos de universidades encontrando coincidencias y discordancias.

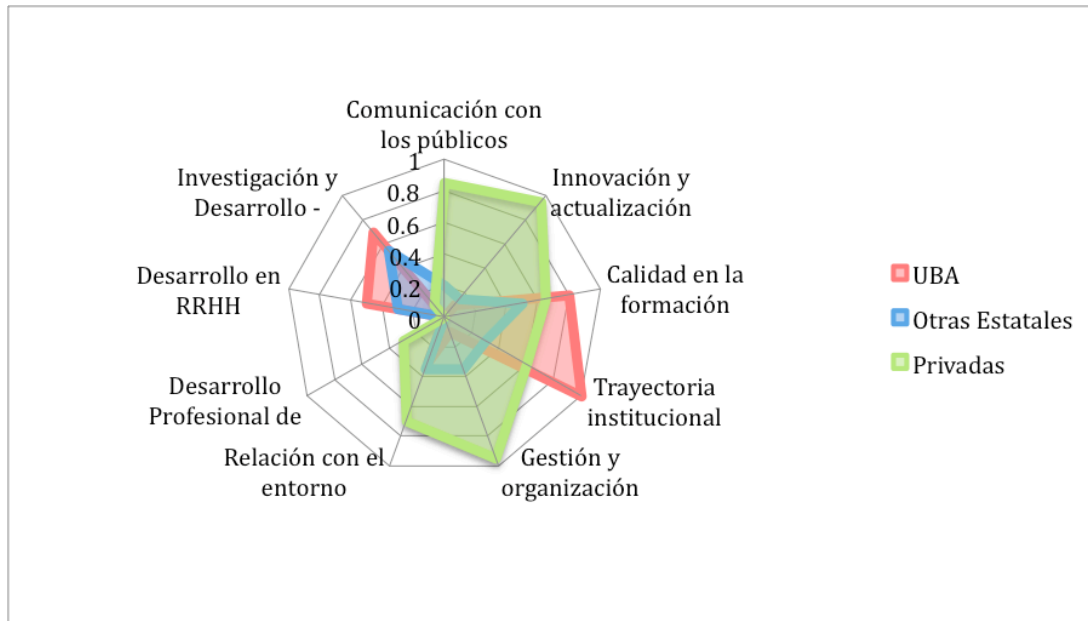
Cuadro 5 - Comparación de atributos entre universidades

	UBA	Otras Estatales	Privadas
Comunicación con los públicos	0	0.2	0.85
Innovación y actualización tecnológica	0.1	0.15	0.95
Calidad en la formación académica	0.8	0.5	0.65
Trayectoria institucional	1	0.3	0.6
Gestión y organización institucional	0.1	0.35	0.95
Relación con el entorno profesional y el mercado	0.3	0.35	0.7
Desarrollo Profesional de graduados	0	0	0.3
Desarrollo en RRHH	0.5	0.3	0
Investigación y Desarrollo, Extensión Universitaria	0.7	0.55	0.1

Cuadro de elaboración propia a partir de encuestas con valores entre 0 y 1.

Este Cuadro 5 se traduce en una representación iconográfica en el Gráfico 7, denominado *imamograma* que representaría a la imagen actual de cada uno de los grupos, la UBA, las universidades estatales y las privadas.

Gráfico 7 - Diferenciación de las universidades según percepciones de los públicos



Imamograma de elaboración propia según metodología de: Sanz de la Tajada, Luis A. *Integración de la identidad y la imagen de empresa*. Editorial Síntesis. 1996.

Se destaca en el *imamograma* un cruce de beneficios y desventajas entre la UBA y las privadas en que los beneficios de la UBA son las desventajas de las privadas y las desventajas de la UBA son los beneficios de las privadas.

Las universidades privadas son vistas como organizaciones muy bien gestionadas y organizadas asegurando solvencia para brindar un servicio integral de las necesidades de los alumnos. Mientras que de la UBA se percibe una mala gestión y no existe el concepto de servicio. La comunicación con los públicos es otro punto en el que se representa que este valor percibido se opone entre las universidades privadas y la UBA. La estrategia de las universidades privadas pasa por las decisiones de comunicación, los públicos perciben que son tenidos en cuenta, se dirigen a ellos, existe una intensa comunicación en la vía pública, dentro de la universidad y en sus hogares, a través de medios publicitarios, eventos y espacios creados especialmente para ellos, y explotando las posibilidades de comunicación a través de Internet.

Mientras que la UBA no contempla tener una estrategia de comunicación limitándose a una escasa comunicación a través de su Web. Esto se repite para la innovación y la actualización tecnológica y la relación con el entorno profesional y el mercado, en que se percibe un desempeño destacado en las universidades privadas mientras que en la UBA tiene una imagen deplorable.

Ahora si se enfoca en los atributos altamente valorados de la UBA por los públicos, se observa que la percepción que se tiene de ésta es que se destaca por la investigación y las universidades privadas no. La percepción de que la UBA se distingue en este punto es mayor que lo que realmente es, ya habiendo observado en el capítulo *Transformación de la educación*, sección *La educación en Latinoamérica* que en la Argentina, la universidad que más se dedica a la investigación es la UBA pero tan sólo con el 30%.

Finalmente, otros dos atributos de la UBA que sobresalen en la percepción de los públicos son la trayectoria institucional y la calidad en la formación académica, y esos dos atributos en las universidades privadas están valorados algo por debajo. En el atributo de trayectoria institucional, nuevamente se encuentra un claro desajuste entre identidad e imagen como se encontró en el de investigación ya que la UBA tiene 169 años más de trayectoria que las universidades privadas encuestadas (Universidad de Palermo y Universidad Maimónides) y éstas están siendo vistas como universidades con sólo algo menos de trayectoria que la UBA.

Por otro lado, si se comparan las percepciones de los públicos de las otras universidades estatales con la UBA y con las universidades privadas, se observa que las otras universidades estatales se encuentran en un intermedio entre la UBA y las privadas, más cercano a la UBA. Pero estas estatales logran mejores percepciones de los públicos que la UBA en los atributos que las privadas se destacan. Esto significa que las otras universidades estatales se perciben con menor trayectoria institucional, calidad en la formación académica e investigación que la UBA pero se perciben mejor en la gestión y

la organización y en la comunicación. Estos dos últimos atributos se contemplan en estas universidades de manera sutil pero de manera más coincidente con las universidades privadas ya que la UBA es percibida con valores desoladores en estos dos atributos.

El análisis del entorno de la Universidad de Buenos Aires

Se desarrolla un análisis del entorno interno (fortalezas y debilidades) y del externo (oportunidades y amenazas) de la Universidad en el Cuadro 6, donde se destacan los puntos más relevantes que la caracterizan.

Cuadro 6 - Análisis FODA de la UBA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Prestigio • Larga trayectoria • Muy buena formación académica • En varias industrias se buscan perfiles de estudiantes que estén recibidos de esta universidad • Opciones de cátedras para elegir • Clases dictadas por más de un profesor o por un grupo de profesores enriqueciendo la enseñanza • Crecimiento del alumno en lo personal a partir de la resolución de inconvenientes (aprender a valerse por sí mismo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Burocracia administrativa • Administración ineficiente de la organización • No existe un control que evite los oscuros manejos internos de cada facultad, de los ya escasos presupuestos asignados por los gobiernos • Pérdida de dictado de clases a causa de las huelgas docentes • Influencia política • Deterioro edilicio • Falencias tecnológicas • No existen intenciones de comunicación con los públicos • Escaso presupuesto • Corrupción en posiciones de poder

<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación con los públicos • Mantener el prestigio académico a nivel nacional y recuperarlo a nivel internacional promoviendo el intercambio estudiantil con otras universidades del mundo 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deterioro mayor de la educación y de las instalaciones a partir de la insistente falta de atención presupuestaria de los gobiernos de turno • Universidades privadas se ocupen de elevar el nivel académico • Adquisición de prestigio real o inducido por las universidades privadas • Mejora de la economía del país que permita aún más el acceso a la cuota de sectores de menor nivel adquisitivo
--	--

Elaboración propia a partir de la investigación y la observación.

El análisis del entorno de las universidades privadas

Se desarrolla un análisis del entorno interno (fortalezas y debilidades) y del externo (oportunidades y amenazas) de las universidades privadas en el cuadro 7, donde se destacan las coincidencias más relevantes que caracterizan a estas universidades.

Cuadro 7 - Análisis FODA de las privadas

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiente administración organizacional • Excelente comunicación con los públicos a través de medios masivos y de actividades especiales • Observación de necesidades en el 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corta trayectoria • Sin opciones para elegir cátedras • Clases dictadas por un único profesor lo que restringe el enriquecimiento de la enseñanza • Percepciones disímiles respecto a
--	--

mercado	la formación académica y en general se las percibe inferiores a la UBA.
<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación por la actualización tecnológica e innovación 	
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor calidad en el nivel académico • Potenciar las actividades en el Departamento de Graduados para mejorar las alternativas en el desarrollo profesional • Potenciar el área de Investigación y Desarrollo • Alianzas con empresas intercambiando capacitación y Recursos Humanos • Obtención de prestigio a partir de acciones valoradas por la sociedad • Mejoras en la economía del país que permitan el acceso a la cuota de sectores que actualmente no alcanzan el nivel adquisitivo suficiente para poder solventar el gasto 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones establecidas por el gobierno que impidan el actual crecimiento • Recuperación de parte del prestigio perdido de la UBA. • Crecimiento de otras universidades privadas • Repercusión de crisis económicas del país acarreado disminución del nivel adquisitivo de la gente y en consecuencia su inversión destinada a la educación

Elaboración propia a partir de la investigación y la observación.

Los desencadenantes del cambio

El entorno se mueve, cambia y la UBA no se ha propuesto un cambio en respuesta, lo que lleva a que la universidad ha experimentado los desajustes típicos de una organización que no acompaña al entorno. La UBA cambia pero sin proponérselo, cambia hacia la decadencia.

La UBA no ha demostrado acompañar el crecimiento del mercado, actualizarse en tecnología, entender el cambio generacional, cumplir con las necesidades de los jóvenes, establecer objetivos de crecimiento y no ha tenido el apoyo de los gobiernos de turno. La habitual falta de presupuesto ha llevado a la decadencia de la infraestructura, a la prácticamente nula actualización tecnológica y a la migración de docentes con trayectoria y experiencia hacia universidades privadas.

La habitual burocracia de la universidad, la carencia de atención/servicio hacia el alumnado que lleva a la pérdida de su tiempo (y dinero) y al gran esfuerzo en toda necesidad de relación con la institución no resultan atractivos para una generación de jóvenes, la generación “Y” o milenaria, que toman elecciones simples, son prácticos y eligen carreras cortas. Estos jóvenes nacieron en una época tecnológica, por lo tanto no conciben un ambiente que no esté actualizándose constantemente porque ese es el habitat en el que se encuentran cómodos y “les importa estar cómodos”, por lo tanto, eligen estudiar en universidades privadas, las que sí están atentas a su demanda. Las universidades privadas observan a los jóvenes, sus clientes, y se acomodan a sus requerimientos y necesidades, se actualizan, acompañan al mercado, crean carreras cortas que actualmente tengan mayor posibilidad de salida laboral, algo que el joven de hoy toma en cuenta a diferencia del de tan sólo una década atrás.

Las características de la generación milenaria o generación “Y”

La generación milenaria son los nacidos entre 1982 a aproximadamente 2005, ahora con 27 años o más jóvenes⁴⁸.

Son optimistas pero carecen de profundidad. No conciben estudiar o trabajar sin disfrutar. Como es la primera generación que se crió con la tecnología digital, desarrollan nuevos estándares para el networking social. Es una generación protegida, con aversión al riesgo y dependientes. Tienen necesidades de *feedback* constante y dificultades para adecuarse a ambientes poco flexibles.

⁴⁸ Howe, Neil y Strauss, William. The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve

Funcionan muy bien con objetivos claros y cuando se les permite estudiar y trabajar en grupos. Claramente no están orientados a trabajar individualmente. Están más dispuestos a la cooperación y la organización que a la iniciativa. Buscan un equilibrio entre sus trabajos y responsabilidades respecto de sus vidas privadas. Es una generación capaz pero ingenua, simplista, naif, más interesada en acciones públicas de gran escala que en la vida privada personal.

Habiendo tomado en cuenta en el diagnóstico de la Universidad de Buenos Aires, los datos numéricos del alto porcentaje de estudiantes de 18 a 30 años, de casi el 90% de los estudiantes que asisten a la universidad, se observa que se corresponden a esta generación milenaria. Esto significa que las carencias de la Universidad de Buenos Aires en tecnología, protección, seguridad, ambientes flexibles, organización, feedback son para estos jóvenes, todos puntos de desencuentro con esta universidad. En cambio, las características de estos jóvenes se condicen con el clima que crean las universidades privadas, estando en general las públicas, muy lejos de poder lograrlo. Entonces, se puede conjeturar que la edad del alumnado también está relacionada con la merma de inscripciones, siendo uno de los factores del cambio.

El cambio que requiere el gigante es gigante

Las organizaciones no cambian porque no están diseñadas para cambiar. Esta afirmación confirma plenamente el caso expuesto de la UBA.

La inmensidad de la UBA es parte de la complejidad⁴⁹ de la organización que se torna complicada cuando se comprende que se requiere un cambio muy profundo. Esta organización compleja constituye un conjunto diverso de eventos, actores, acciones, discursos, decisiones, interrelaciones, determinaciones e inclusive inacciones. Este cambio involucra a muchos, a 273 autoridades que gobiernan la Universidad y las 13 facultades, a 30.000 docentes, a

⁴⁹ “¿Qué es la complejidad? A primera vista la complejidad es un tejido de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple”. Morin, Edgar. *Introducción al pensamiento complejo*. Editorial Gedisa. 2008, página 32 y página 123.

12.000 no docentes, a los 320.000 estudiantes. Pero también es relativo a los gobiernos del país que marcan la importancia que se le da a la educación superior. No ha habido cambio gobierno tras gobierno. Se evidencia que se requiere que los actores tengan la decisión de diseñar el cambio. Cada uno de los integrantes (gobernantes del país, gobernantes de la universidad y de las facultades, educadores, administrativos) está inserto en el complejo tejido de relaciones de esta Universidad pero sin consenso, sin cohesión y con incertidumbres. La responsabilidad que implica este cambio gigante es gigante y el esfuerzo no reconocido de los educadores también. Esto conlleva a una enorme incertidumbre en la que la Universidad suele estar varada.

La UBA es un gigante que está dejando de pisar fuerte. Su historia, trayectoria, prestigio, sus valores están empezando a quedar en el recuerdo de quienes la vivieron y la experimentaron como una universidad que promulgaba conciencia de *ser universitario*.

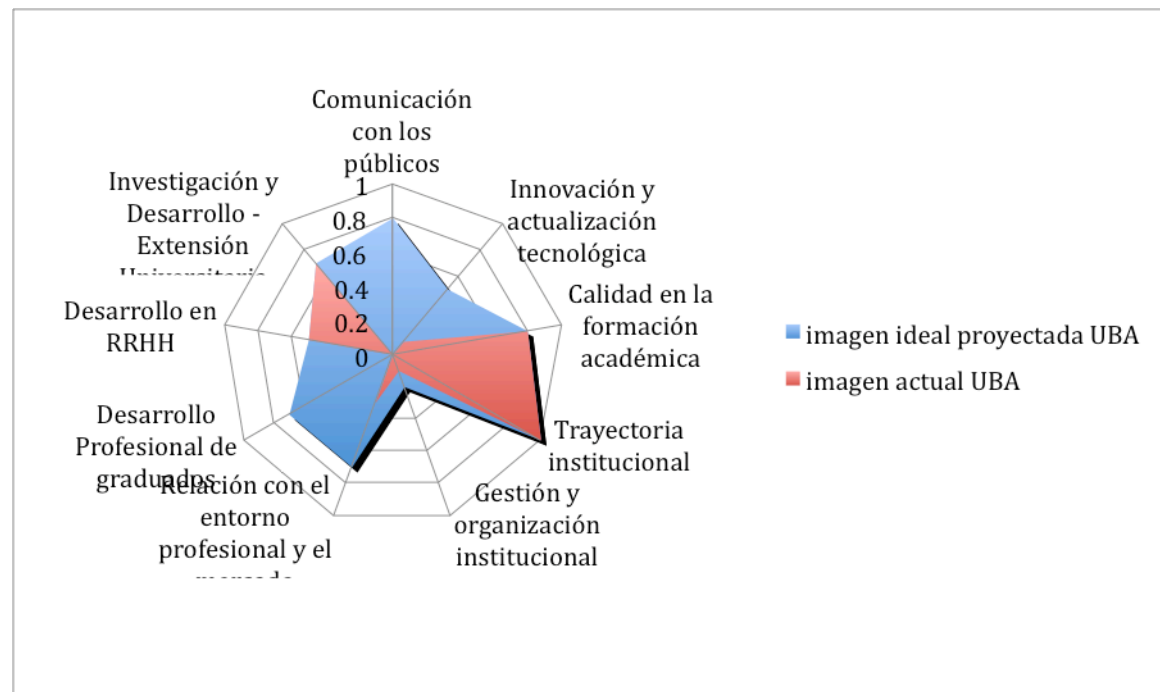
Este caso posee implicancias complejas, requiere de un cambio por parte de la Universidad y del gobierno para poder revertir la actual situación. Existen cuatro factores que hacen difícil que una organización cambie: la cultura, la estructura, los activos y las rutinas o procedimientos y la UBA es afectada por los cuatro. Por lo tanto, no se pretende proponer un cambio para encontrar una solución a lo expuesto ya que sus variables tienen que ver con universalidades: sociedad, mercado, política, economía. Se pretende un cambio que posibilite el acceso a la reflexión acerca de estructuras y modelos que mejoren el escenario actual focalizando en la acción y no en la inacción.

La identidad actual y la proyección de imagen para la UBA

En la primera sección de este capítulo, (*La identidad y la imagen de las universidades públicas y las universidades privadas*) se asignaron valores a los atributos de identidad de la UBA, de las otras universidades públicas y de las universidades privadas para comparar como son percibidos los tres grupos por los públicos. En esta sección se realiza una modelización de la integración de las proyecciones de identidad e imagen de la UBA para encontrar la

diferencia entre una imagen ideal proyectada y la identidad actual que reconoce las percepciones de los públicos (imagen actual). En el Gráfico 8 se representa la comparación entre un *imamograma* de imagen a alcanzar (imagen ideal proyectada) y un *ideograma* de identidad actual con el objeto de comprender el *gap* que existe entre ambas representaciones y así poder diseñar una nueva estructura que compatibilice con el entorno competitivo..

Gráfico 8 - Proyección de diferenciación y semejanza entre la identidad actual y la imagen ideal de la UBA



Se consideran los mismos atributos que en el Gráfico 7.

Identigrama e imamograma de elaboración propia según metodología de:

Sanz de la Tajada, Luis A. *Integración de la identidad y la imagen de empresa*. Editorial Síntesis. 1996.

Este *gap* muestra la necesidad de hacer énfasis en la comunicación con los públicos, de mejorar la relación con el entorno profesional y el desarrollo de los graduados. Mejorar la percepción de estos atributos aportan a que la Universidad pueda incorporarse en el entorno competitivo, trabajando sobre las variables de la sociedad y el mercado,. Y los atributos de innovación / actualización tecnológica, y de gestión / organización institucional, en menor medida ya que son atributos que tienen un lazo más íntimo con variables más rígidas

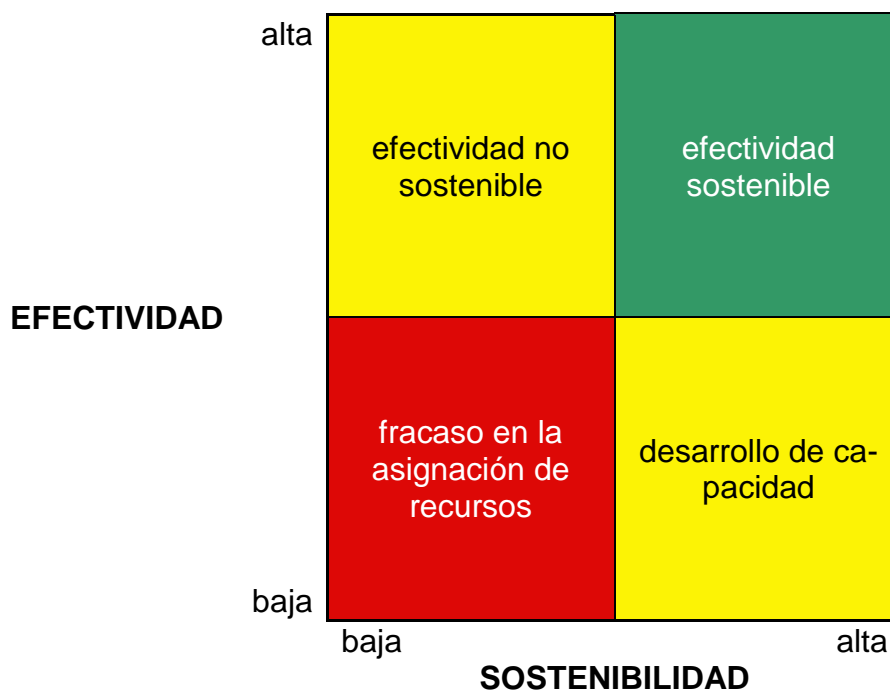
(la política, la cultura, la estructura, las rutinas, la burocracia) haciendo difícil la interacción sin antes trabajar sobre otras variables que las destraben y sobre una estrategia en el largo plazo.

En la siguiente sección se explica un ideal teórico para ser utilizado como herramienta de gestión efectiva y sostenible.

La herramienta de gestión

Se toma a la matriz de efectividad sostenible como herramienta de planificación y control para la gestión de las universidades. La efectividad se refiere al valor alcanzado como consecuencia del acertado uso de los recursos y llegando a contribuir al logro de resultados. La sostenibilidad se refiere a la medida en que ese valor pueda mantenerse una vez finalizada la asignación de recursos. Se generan variables entre las relaciones de efectividad y sostenibilidad, creando cuatro situaciones diferenciadas. Se hacen visibles las decisiones políticas y estratégicas según se priorizan el impacto y los plazos.

Gráfico 9 - Matriz de efectividad sostenible



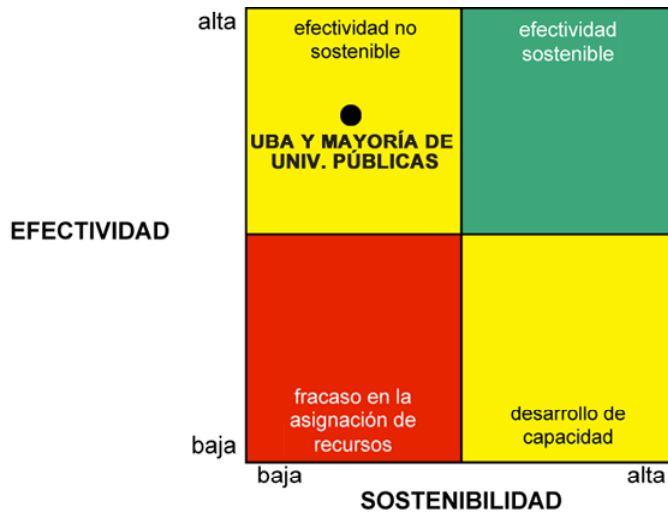
Hintze, Jorge. *Instrumentos de evaluación de la gestión del valor público*.

La situación ideal es la que describe el cuadrante superior derecho que asegura la correcta asignación de recursos manteniendo los valores en el tiempo y el mejor escenario de éxito. El cuadrante opuesto a éste es el que representa al fracaso con una inadecuada asignación de recursos.

Los dos cuadrantes restantes no pueden ser considerados escenarios de éxito ni de fracaso porque el superior tiene importantes efectos pero no son sostenibles y el inferior tiene moderadas capacidades para producir efectos pero sostenibles en el tiempo.

La efectividad no sostenible se refiere a los logros de impactos en el corto plazo que se extinguen cuando se dejan de asignar los recursos. Este criterio puede ser tomado para la asignación de recursos puntuales que beneficien el hecho de que sean efímeros o puede ser tomado por motivaciones individuales en un oportunismo político. Por lo tanto, se refiere a la obtención de buenos logros pero sin perspectivas de continuidad. En las universidades públicas en general y especialmente en la Universidad de Buenos Aires este es un criterio habitualmente usado en la asignación de recursos no por estrategia planeada de impacto sino para satisfacer necesidades problemáticas impostergables o para satisfacer intereses de poder. Ambas circunstancias resultan en un estado de mantenimiento en vez del de impacto conduciendo a generar una estabilidad engañosa. Esto no significa que la mejora de condiciones hasta que se retiran los recursos sea menos indispensable o prescindible.

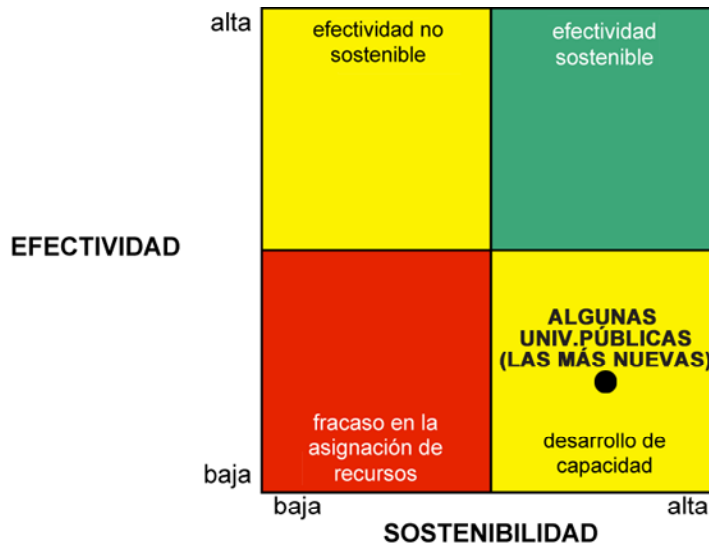
Gráfico 10 – Ubicación de la UBA y otras universidades públicas en el cuadrante de efectividad sostenible



En el caso de la Universidad de Buenos Aires, la creación del sistema informático para las inscripciones no fue planificada tomando en cuenta todas las variables necesarias, sino que satisfizo una necesidad impostergable que venía arrastrándose hacía tiempo.

El desarrollo de capacidad se refiere a la obtención de pocos logros pero con expectativas positivas. En este caso, la asignación de recursos crean capacidades para producir valor resultando en consecuencias moderadas en el largo plazo y dejando de lado las necesidades inmediatas que implican un riesgo. Algunas de las universidades públicas más nuevas creadas en la última década se posicionan en este cuadrante apuntando más a la prevención y logrando algunos efectos en el futuro con asunción de un riesgo. El riesgo pasa por desatender necesidades presentes que puedan ser críticas y por no tener garantías de los resultados en el futuro, al poder influir variables inesperadas con el transcurrir del tiempo.

Gráfico 11 – Ubicación de la universidad públicas más nuevas en el cuadrante de desarrollo de capacidad

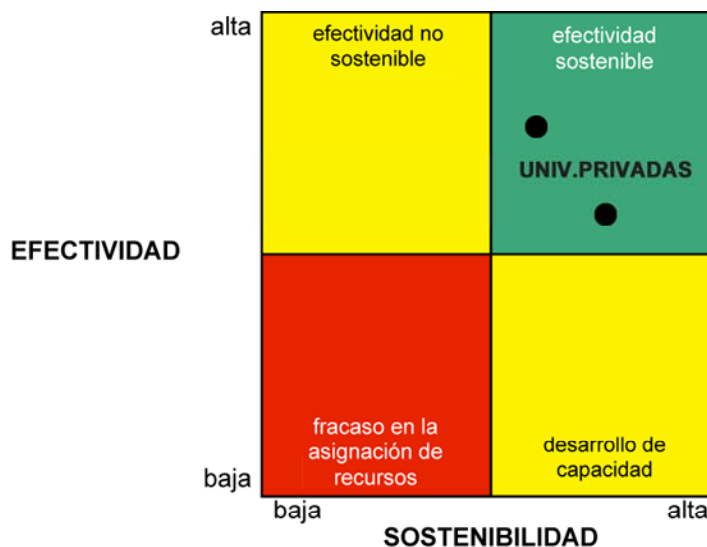


La Universidad Nacional de Tres de Febrero se ubica en este cuadrante al haberse observado en el capítulo *Investigación de otras universidades*, en la sección *Las universidades públicas* que se preocupa por cubrir requerimientos educativos de la zona. Planificó una estrategia buscando la manera de mantenerse en el tiempo, adaptándose al mercado. Para eso focaliza su atención en la comunicación con los alumnos y en la gestión institucional esperando a que en el largo plazo, estas cualidades se perciban y se reconozca. Esto conlleva un riesgo ya que desatiende temas inmediatos que tienen que ver con su corta trayectoria como las actualizaciones curriculares.

Las universidades privadas latinoamericanas se posicionan en el cuadrante de efectividad sostenible en el que la asignación de recursos producen efectos inmediatos y también sostenibles, pero se ubican cerca de sus dos cuadrantes limítrofes (efectividad no sostenible y desarrollo de capacidades) ya que las situaciones fluctuantes características del contexto político y económico latinoamericano, llevan a que el cumplimiento de los planes estratégicos y la ejecución de los planes operativos no puedan concretarse tal como fueron pensados. Resultan ser eficaces pero alcanzando los objetivos a costa de

un cierto exceso de recursos y por otro lado no pudiendo controlar del todo la eficiencia al no tener control absoluto de la relación entre el uso de recursos y el valor generado.

Gráfico 12 – Ubicación de las universidades privadas en el cuadrante de efectividad sostenible



Las dos universidades privadas investigadas ejemplifican este caso. Ambas se encuentran en este cuadrante y cerca de los cuadrantes limítrofes por distintas razones. La Universidad de Palermo para poder mantenerse en este cuadrante de efectividad sostenida cubriendo las fluctuaciones del contexto mantiene una comunicación excesivamente fluida con sus públicos. Alcanza sus objetivos pero cae en un exceso de recursos a través de altos gastos publicitarios y de marketing. En el caso de la Universidad Maimónides no concreta su plan estratégico de universidad de élite, y lo transforma a los diez años de su fundación en un plan que apunta a ofrecer variedad de carreras con atención en un rango amplio de públicos. De esta manera se mantiene en el cuadrante de efectividad sostenida pero habiéndose acercado al cuadrante limítrofe a causa del fracaso en la concreción de su inicial estrategia.

CONCLUSIONES

La Universidad de Buenos Aires está inserta en el contexto latinoamericano, sufriendo los avatares característicos de la región, pero a la vez tiene por ventaja una parte enriquecedora de la historia argentina en la que se invirtió en educación. De esta inversión se obtuvo diferenciación en el nivel educativo, nivel que todavía goza aunque haya declinado con el tiempo. Esta Universidad es una organización muy compleja⁵⁰ por la diversidad de variables que se manejan y por las que se manejaron en el pasado que condicionaron hacia una cultura actual muy establecida y difícil de cambiar. Los problemas acarreados por el inadecuado manejo de estas variables, como la profunda desaceleración de las inscripciones, tienen que ver con un todo muy complejo que involucra a la sociedad, la economía, la política tanto local, regional como global. No solamente es afectada la UBA sino todas las universidades públicas, pero la UBA es la más paradigmática por su inmensidad. La UBA necesita un cambio. La necesidad de adaptación a un entorno flexible cada vez más globalizado se enfrenta con la realidad regional y local de necesitar dar respuestas cortoplacistas para solucionar temas impostergables. Este entorno flexible facilitaría también la adaptación a la revolución de las tecnologías de la información. Se agrega a esto, dos temas que son indispensables en el cambio y tienen que ver con la configuración interna de la institución. Se refiere a la deuda arrastrada en la historia respecto a la flexibilización de la burocracia y a la nula comunicación de la Universidad tanto interna como externa. Al ser considerado culturalmente lo público como un concepto no calificable por su atractivo, es que la Universidad no ha tomado conciencia que ha pasado a formar parte de un mercado competitivo en las últimas décadas y tiene que hacer algo al respecto. Se observó que no sólo las universidades privadas ponen a la comunicación como prioridad en sus agendas sino que hay algunas universidades públicas más jóvenes que también lo hacen como la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Por lo tanto, la comunicación pa-

⁵⁰ Morin, Edgar. *Introducción al pensamiento complejo*. Editorial Gedisa. 2008, página 32 y página 123

ra la Universidad es una herramienta indispensable para el desarrollo de una identidad y de una estrategia. Ambas deberían conducir a una imagen acorde a lo que buscan los jóvenes, la sociedad y el mercado.

La dirigencia política en la Argentina dedica energías insuficientes en la educación creyendo que no redituará electoralmente porque los efectos de la mejora repercutirían sólo en el largo plazo. Siendo este un pensamiento heredado más de nuestra historia de colonizadores *explotadores* que de colonizadores *cultivadores* y transformándose ésta en una cultura del “sálvense quien pueda” es que no se rescatan las benevolencias de la responsabilidad del largo plazo. La cultura de la Universidad de Buenos Aires es el reflejo de la cultura de esta nación. La educación en países del mundo con un escenario exitoso de efectividad sostenida, ha ido adaptándose a la sociedad, a los públicos, a la generación de jóvenes estudiantes, al mercado, a las nuevas economías y políticas.

Es evidente que la solución para la educación pública argentina o para la Universidad de Buenos Aires no está en copiar formatos de estos otros países sino tomar modelos configurables a un nuevo formato acorde a las peculiaridades de la cultura local. Para crear este nuevo formato es necesario concientizar cuáles son las falencias en la educación y conocer otros modelos. Por lo tanto, se observó que resulta indispensable tanto aumentar el porcentaje de la inversión del producto bruto interno en la educación como de administrar de manera adecuada los presupuestos asignados. Una característica común de todas las universidades públicas y privadas del país es que tienen un perfil de formadores de profesionales sin dar importancia a la investigación y desarrollo. Se considera que a partir de la globalización, la investigación y el desarrollo son un aporte notable a la economía de los países. En relación a esto, Peter Drucker destacó la necesidad de generar una teoría económica que coloque al conocimiento en el centro de la producción de la

riqueza y señaló que lo más importante no es la cantidad de conocimiento sino su productividad⁵¹.

A pesar de que la UBA es la institución del país que más invierte en investigación, esta inversión sigue siendo muy escasa. De los países latinoamericanos, Brasil es un ejemplo de la importancia que le dan a este punto y México también lo es en lo que respecta a la alianza educativa que formaron en el año 2008 para mejorar la calidad de la educación. El Proceso de Bolonia de los países europeos merece observación. A pesar de que no involucra modelos compatibles con la economía y la política argentina, se destacan en este proceso, las búsquedas por compatibilizar la educación con el mercado, teniendo una cultura de educación pública muy arraigada.

La tarea de observar modelos exitosos y configurar formatos propios acorde al escenario local no es menor, pues existe una tendencia global de traspaso de poder de lo privado a lo público a la que la Universidad de Buenos Aires no puede escapar. Como resultado a esto pasa a no ser la elegida como lo era años atrás y necesita ser consciente y tener una estrategia con la que pueda acomodarse al nuevo contexto en el que lo privado impera.

Habrá que encontrar el momento en que la Universidad de Buenos Aires, la sociedad y los gobiernos estén preparados para recibir la recompensa del cambio.

⁵¹ Drucker, Peter Ferdinand. *La Sociedad Post-capitalista*. 1993. Autor de literatura relacionada a la gestión de las organizaciones y al liderazgo.

BIBLIOGRAFÍA

Albergucci, Roberto H.
Educación y estado, Organización del sistema educativo
Editorial Docencia - Fundación Universidad a Distancia "Hernandarias". 2000

Antoni, Elsa Josefina
Alumnos universitarios: el por qué de sus éxitos y fracasos
Miño y Dávila Editores. 2003

Del Bello, Juan Carlos. Barsky, Osvaldo. Giménez, Graciela
La universidad privada Argentina
Libros del Zorzal. 2007

Drucker, Peter Ferdinand
La sociedad post-capitalista
Editorial Sudamericana. 1999

Etkin, Jorge
Gestión de la complejidad en las organizaciones
Editorial Paidós 2003

Halperín Donghi, Tulio
Historia de la Universidad de Buenos Aires
EUDEBA. Buenos Aires. 2002

Morin, Edgar
Introducción al pensamiento complejo
Editorial Gedisa. 2008

Narodowski, Mariano
El desorden de la educación
Prometeo Libros. 2004

Sanguinetti, Horacio
La educación argentina en un laberinto
Fondo de Cultura Económica. 2006

Sanz de la Tajada, Luis A.
Integración de la identidad y la imagen de empresa
Editorial Síntesis. 1996

Schvarstein, Leonardo. Etkin, Jorge
Identidad de las organizaciones
Editorial Paidós. 1989

Schvarstein, Leonardo
La inteligencia social de las organizaciones
Editorial Paidós. 2003

ANEXOS

Anexo 1

Cuadro 8 - Resultados de campo - Encuesta de datos personales

			UBA	Univ. públicas		Univ. privadas	
				UNSAM	UNTREF	UP	UM
Población estudiantil			320000	5000	6300	9100	7000
Cantidad de alumnos encuestados			128	26	27	47	39
Edad	18 a 25 años		103	18	18	43	32
	26 a 30 años		15	5	6	3	4
	Más de 30 años		10	3	3	1	3
Distancia: hogar-universidad	Menos de 50 cuadras		20	18	21	39	28
	Más de 50 cuadras		108	8	6	8	11
Colegio secundario	Público		54	17	16	19	20
	Privado		74	9	11	28	19
Trabaja:	En la actualidad	sí	91	18	20	36	23
		no	37	8	7	11	16
	En industria relacionada con su carrera	sí	21	9	6	6	6
		no	107	17	21	33	33
	Proyectándose a 10 años: ¿cómo?	independ.	99	17	18	38	33
rel depend		29	9	9	9	6	
Estudio	Tiempo de dedicación	alto	26	4	6	7	6
		regular	44	9	7	16	13
		bajo	58	13	14	24	20
	Otros estudios terciarios o universitarios	sí	11	0	2	4	6
		no	117	26	25	43	33
	Grado de entusiasmo por la carrera	alto	98	20	21	24	20
		regular	23	4	5	13	11
		bajo	7	2	1	10	8
	Valor que le da al estudio en su formación personal	alto	89	18	19	24	20
		regular	33	6	7	12	10
bajo		6	2	1	11	9	
Intereses personales	Internet (blogs, foros, chats, fotologs, etc.)	alto	110	22	23	43	36
		regular	14	1	3	3	2
		bajo	4	3	1	1	1
	Material editorial (libros, revistas, etc)	alto	24	6	4	8	7
		regular	70	13	15	25	21
		bajo	34	7	8	14	11
	Esparcimiento (cine, música, baile, deportes, etc.)	alto	87	17	18	34	28
		regular	18	2	3	6	5
		bajo	23	7	6	7	6

Anexo 2

Cuadro 9 - Resultados de campo - Encuesta de opinión

			UBA	Univ. públicas		Univ. privadas	
				UNSAM	UNTREF	UP	UM
Población estudiantil			320000	5000	6300	9100	7000
Cantidad de alumnos encuestados			128	26	27	47	39
UBA	Calidad en la formación	alto	113	23	24	41	34
		regular	15	3	3	6	5
		bajo	0	0	0	0	0
UBA: Factores positivos a tener en cuenta al momento de la elección	Prestigio	sí	121	25	26	45	36
		no	7	1	1	2	3
	Gratuidad	sí	96	20	20	23	20
		no	32	6	7	24	19
UBA: Factores negativos a tener en cuenta al momento de la elección	Escasos recursos e infraestructura	sí	84	20	21	36	30
		no	44	6	6	11	9
	Burocracia y mala organización	sí	62	16	16	28	24
		no	66	10	11	19	15
	Masividad	sí	78	20	21	36	30
no		50	6	6	11	9	
Univ. públicas	Calidad en la formación	alto	68	16	18	18	15
		regular	30	5	6	14	12
		bajo	30	5	3	15	12
Univ. públicas: Factores positivos a tener en cuenta al momento de elección	Gratuidad	sí	93	18	20	18	15
		no	35	8	7	29	24
	Ubicación geográfica	sí	16	20	21	36	30
		no	112	6	6	11	9
Univ. públicas: Factores negativos a tener en cuenta al momento de elección	Escasos recursos e infraestructura	sí	88	13	15	34	26
		no	40	13	12	13	13
	Burocracia y mala organización	sí	72	12	13	29	22
		no	56	14	14	18	17
Univ. privadas	Calidad en la formación	alto	25	4	5	33	27
		regular	89	18	19	10	10
		bajo	14	4	3	4	2
Univ. privadas: Factores positivos a tener en cuenta al momento de la elección	Recursos tecnológicos e infraestructura	sí	89	17	18	42	35
		no	39	9	9	5	4
	Organización institucional y servicios	sí	53	8	9	40	33
		no	75	18	18	7	6
	Grupos reducidos y enseñanza personalizada	sí	69	9	11	33	27
		no	59	17	16	14	12
Ubicación geográfica	sí	44	8	2	23	20	
	no	84	18	25	24	19	
Univ. privadas: Factores negativos a tener en cuenta al momento de la elección	Pago de matrícula	sí	96	20	23	24	19
		no	32	6	4	23	20
	La idea (preconcepto) que tiene la gente de que "se compra el título"	sí	90	18	19	14	12
		no	38	8	8	33	27