

Trabajo presentado en “Iº CONGRESO DE GESTION DE LA CALIDAD DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES. Mejor calidad de vida para todos”.

El tema de la calidad en el ámbito de la educación superior Ricardo Raúl Gutiérrez. CONEAU

0. Introducción

Los conceptos que se desarrollan en este trabajo están referidos esencialmente a la universidad pública argentina. Muchas de las consideraciones que se realizan también tienen validez para la situación de las universidades privadas que operan en Argentina (o al menos para algunas). También, probablemente son aplicables, para la realidad de otros países que tienen sistemas universitarios con parecidas formas de organización, especialmente en aquellos en que se considera la autonomía como un valor importante.

Se parte de una concepción de gestión que se considera amplia. En estos términos comprende el proceso de determinación de objetivos, la selección de instrumentos y la administración de ambos, considerados como integrantes de un proceso político complejo cuya consideración conjunta es necesaria para la comprensión completa y la operatividad de las instituciones. Una definición de este tipo, incorpora numerosas variables y cuestiones lo que incrementa las dificultades del análisis.

1. El agente institucional de gestión de la calidad universitaria.

Los gobiernos de las universidades públicas argentinas son elegidos internamente en todos los niveles: asamblea, rectorado, consejo superior, facultades, consejos de facultades e incluso según la universidad otras instancias de gobierno. Por esta razón, habitualmente coexisten diferentes interpretaciones de la universidad en cada momento del tiempo. Son muy pocos, si existen, los momentos en que una concepción de la universidad dispone de todos los estamentos de gobierno universitario. Además de la perspectiva ideológica, las propuestas políticas que aparecen con pretensiones de gobernar la universidad, presentan diversidad de intereses provenientes de profesiones diferentes, del énfasis sobre actividades internas que se desempeñan (por ejemplo predominantemente docente, investigadores con escasa actividad de enseñanza, docentes de grado y postgrado, profesionales que desarrollan actividades de extensión y transferencia, etc.) ,

Esto es particularmente importante por las características que el ejercicio del gobierno universitario tiene en la universidad argentina. No existe un completo acatamiento a las decisiones de los órganos superiores; si bien esto es variable, se observan numerosos casos en los que disposiciones generales no se transforman en decisiones operativas. Esta situación se presenta a veces por vía interpretativa, a veces directamente por inaplicación, tanto por desconocimiento como por rechazo. La situación es particularmente significativa por el grado de descentralización de las atribuciones, incluso hasta el nivel del profesor.

Se observan cuerpos académicos y de apoyo que no cumplen disposiciones de las facultades o departamentos o de las instancias generales de gobierno de la universidad; y Consejos de facultad que niegan la aplicación de principios de las Asambleas o los Consejo Superiores. Obviamente, no siempre esto es explícito y evidente; pero a veces se manifiestan actitudes de rebeldía, en forma de confrontación abierta, medidas de fuerza, etc..

También se presenta la situación inversa, incluso violentando atribuciones estatutarias, cuando organismos de orden superior, no aplican o derogan con discutible legitimidad disposiciones descentralizadas.

No puede descartarse tampoco el incumplimiento por desidia, ignorancia o simplemente por inercia, sobre todo cuando una nueva disposición modifica el statu quo y las prácticas tradicionales.

El cuadro de cumplimiento variable, se facilita porque en el ámbito interno de la universidad, no existe un mecanismo eficiente de hacer cumplir las disposiciones ni información exacta y permanente de lo que está ocurriendo. Son muy pocos los temas en los cuales, una disposición es absolutamente controlable en su aplicación por parte del organismo pertinente.

Esta situación no sólo se presenta respecto de disposiciones internas universitarias, sino que también se plantea respecto de legislación externa universitaria en casos en que esta es pertinente. Sólo cuando algún agente universitario se siente perjudicado por la no aplicabilidad de una disposición externa

que lo favorece, y reclama; a veces consigue éxito. Por ejemplo, un pago de algún adicional salarial o un reclamo de ese tipo.

El hecho real es que las universidades, no tienen mecanismos internos de verificar rápida y fehacientemente el cumplimiento de muchas de las disposiciones internas y externas que deberían aplicarse; y muchas veces se generan prácticas o situaciones de hecho derivadas de excesos en el ejercicio de las atribuciones. Sus sistemas de información no son buenos y sus sistemas de rendición de cuentas tampoco lo son.

Este fenómeno se presenta en grados diferentes según las distintas universidades, pero en cuantía variable existe en todas ellas.

En resumen, las universidades tienen diferencias esenciales respecto de la misión y objetivos generales principales; no existe acatamiento seguro respecto de aquellas disposiciones que no resultan aceptables para diferentes visiones de la universidad; no existe producción de información sobre el grado de cumplimiento de las disposiciones (o lo es sólo limitada y parcial) por parte de las diferentes instancias; los mecanismos de transmisión de la información son poco eficientes, poco confiables, o a veces directamente no existen.

Además, el grado de autonomía de los organismos y agentes internos es tal que se deja librado a niveles muy descentralizados una enorme cantidad de funciones, no siempre adecuadamente expertos, y con márgenes de interpretación muy laxos.

Finalmente, no existe un sistema adecuado de aplicación de sanciones por incumplimiento, que incluso en muchas interpretaciones hasta se considera inconveniente, lo que en la realidad, lo hace inaplicable.

Por todo lo expresado, la gestión universitaria no es sólo un problema de eficiencia operacional, sino de la precariedad e incluso de la inexistencia de condiciones para realizar modificaciones estructurales o cambios en la dinámica operativa.

Algunas de las cuestiones indicadas están larvadas o no se manifiestan en tanto y en cuanto la actitud de gestión sea meramente conservadora y preservadora del statu quo, pero se manifiestan ostensiblemente y a veces virulentamente cuando se intenta realizar modificaciones significativas en la actividad universitaria.

Por ende, cualquier política que pretenda cambiar prácticas, estructuras, funcionamientos tiene el doble problema de definir mecanismos adecuados para gestionar este cambio y además, el de la creación de condiciones generales que permitan el cambio.

Es difícil establecer la secuencia lógica y temporal de la realización de estas tareas, pero sin ninguna duda que la creación de las condiciones necesarias para generar modificaciones es absolutamente imprescindible.

2. ¿Cómo se plantean estos problemas?

Con las reglas de juego existentes en el sistema universitario argentino resulta muy difícil que se generen internamente consensos suficientes para definir una pauta de comportamiento. Muchas más dificultades se presentan cuando el comportamiento que se postula incluye innovaciones y cambios.

El funcionamiento normal preserva fuertemente la situación existente, con cambios muy poco significativos en general y en algunos casos con dirección imprevisible. Como las autoridades de gestión son en su gran mayoría electivas, y las que no lo son tienen una fuerte dependencia de ellas, todo lo que signifique afectar el conservadurismo universitario resulta complicado.

Como el cumplimiento de las normas tiene los problemas indicados, sobre todo las normas renovadoras, este problema no se soluciona simplemente estableciendo legislación y reglamentaciones. Es obvio que la legislación es necesaria, aunque tenga un grado de cumplimiento escaso.

Pero además se hace necesario medidas políticas efectivas externas a la universidad, de los gobiernos. El problema adicional en esta circunstancia, es que la opinión universitaria tiende a desconfiar de las acciones estatales, tiende a pensar que los criterios que se aplican desde el poder político tienen que ver con necesidades o valores que son extraños a la universidad y que el ámbito político tiene poco para ofrecer de influencia racional sobre el sistema universitario. Esta idea es común aún en aquellos que tienen un reconocimiento de la legitimidad del poder político para actuar sobre la universidad. Los que creen que no es así, o que la política universitaria debe ser compartida entre universidades y gobierno, suelen tener posiciones mucho más críticas.

El problema permanente de conflicto es el manejo presupuestario y financiero. La crisis del estado repercute sobre las universidades; las universidades consideran injusto el traslado del problema ante la consideración de la ineficiencia y poca transparencia de la política; el resultado es el conflicto continuado.

Además, como las universidades realizan muy pocas actividades tendientes a reasignar capacidades en búsqueda de eficiencia, los nuevos requerimientos sólo pueden ser solventados con mayores recursos. Esto plantea un permanente reclamo de mayor presupuesto, que de por sí ya es exiguo en términos de cualquier parámetro internacional que se considere. Pero la mera discusión en términos de financiamiento deja de lado todas las actividades substanciales e intrínsecas de la universidad. De hecho, si se solucionara (por vía milagrosa) el problema de los recursos, subsistiría una gran cantidad de problemáticas universitarias que definirían su rol, eficacia, cumplimiento de sus funciones ,etc.

Esta situación de conflicto no parece tener solución, hasta que se consigan consensos respecto a la actividad universitaria. Situación que para ser lograda requiere cuotas substanciales de confianza, liderazgo y transparencia.

Una cuestión muy clara es que cualquier institución universitaria que lleve adelante una política de cambio tiene un techo cercano para avanzar. Como todas las políticas de cambio tiene costos, si no existen políticas de dinámica semejante en el sistema, el equipo de gestión tendrá presiones internas muy fuertes, deberá utilizar creciente magnitudes de energía para conseguir los consensos internos y probablemente la dinámica de cambio perderá potencia y estímulo.

Si no puede conseguirse consensos interiores, es imposible lograr acuerdos interuniversitarios; los puntos de contacto serán aleatorios y volátiles. Para lograr estos consensos, la acción del estado resulta ineludible. Con los recaudos correspondientes puede decirse que la gestión de una universidad no es sólo una función de si misma, sino también de la gestión de las demás universidades, al menos de las de mayor prestigio y poder, y de la gestión del sistema.

3. La problemática de la calidad en este contexto.

Avanzar en aplicar criterios de calidad en la actividad universitaria se constituye en un cambio muy significativo del desempeño del funcionamiento de las mismas. La calidad se constituye en una relación especial entre medios y objetivos, con algún grado de parentesco metodológico con los conceptos de eficacia y eficiencia. No es extraño entonces, que muchas de las dificultades que se plantean para instrumentar medidas de calidad se enfrenten con parecidas dificultades cuando se plantean aplicar principios o criterios de eficiencia en una institución. En estos casos, la característica que se quiere resaltar aquí es que significa la necesidad de realizar cambios en lo que se hace y en como se hace. La influencia de estas modificaciones sobre la actividad normal de cualquier institución es obvia, y resulta particularmente importante en las instituciones universitarias. Esto es así porque en ellas la proporción mayor de la actividad y de los cambios en la misma se materializan en comportamientos personales. Esto es así, tanto sean docentes, personal de apoyo y administrativo y alumnos.

Es un principio reconocido el hecho de que “no existe calidad sin evaluación”, con lo cual directamente el planteo de incorporar calidad, lleva a la realización de evaluaciones. Aunque razonablemente parecería que las universidades están habituadas a evaluar, el hecho real es que la evaluación provoca fuertes tensiones en las instituciones. Y esto es así, porque aunque el concepto de evaluar sea intrínseco a la actividad universitaria, las cosas no son tan simples.

En la esfera de los alumnos, la evaluación de los mismos crea siempre nerviosismo, pero sobre quien se espera que así sea, como parte integrante de su formación.

Con referencia tanto a los docentes como al personal de apoyo, la evaluación es común en las instituciones en las que existe alguna costumbre, aunque sea formal, de periodicidad de las cátedras. Pero esta costumbre que a pesar de ser una tradición ideológica fuerte (al menos en Argentina), no es tan generalizada en la práctica. De hecho en muchas instituciones universitarias se puede transcurrir toda la vida universitaria con uno o dos concursos, o con ninguno. Además el momento del concurso es una instancia individual que alcanza sólo al interesado.

En algunas instituciones universitarias existen mecanismos de evaluación de la gestión de los docentes y del personal de apoyo, para definir las promociones; pero su alcance suele ser limitado. Aún así, los momentos de evaluación desencadenan incrementos generalizados de la tensión interna.

Las razones de esta situación, pueden encontrarse en que:

- a) Toda evaluación diagnóstica sobre los docentes y personal de apoyo crea clima de incertidumbre y peligro, por cuanto no existe una cultura en ese sentido; y en el mejor de los casos existe una práctica esporádica que en muchos casos se recuerda como traumática.

- b) Incrementa los requerimientos de transparencia, lo que socializa el poder y por ende golpea situaciones de preeminencia.
- c) Se realizan juicios evaluativos, lo que pone en el centro tanto la capacidad, como el desempeño y la responsabilidad de las personas; es decir, prácticamente su vida laboral y su prestigio.
- d) Aparecen críticas, recomendaciones y proyectos de cambio que tienen costos en muchos casos significativos sobre las personas. Sin desconocer que también se presentan beneficios para ellas, el hecho real es que a priori la valoración de los costos tiende a sobrevalorarse y a minusvalorar los mejoramientos.

Estos efectos pueden considerarse generales, pero cuando las políticas de evaluación de la calidad se ponen en marcha con modelos explícitos, los problemas se hacen directos y se individualizan las situaciones particulares.

Es cierto que esto no es así en todos los casos, existen sectores universitarios que se sienten muy cómodos siendo evaluados y consideran una práctica deseable y beneficiosa el proceso de aplicación de criterios de calidad; estos grupos suelen ser los que tienen una mayor aceptación de criterios de eficiencia y modernización.

Ciertamente coexisten todo tipo de posiciones. La cuestión más crítica se plantea respecto a los grupos que consideran a la universidad como un tipo de empresa pública burocratizada o que tienen intereses propios (aunque a veces no sean defendibles como universitarios). Se genera entonces, un elevamiento del nivel de conflictividad interna tanto con los grupos proclives a aplicar procedimientos de calidad y eficiencia.

En el fondo, hay aquí una situación no totalmente zanjada: ¿se considera que la calidad académica es materia de resolución dentro de la autonomía universitaria? O se considera que la calidad académica es un requisito para que la institución sea autónoma?

Esto requiere mayores esclarecimientos, por cuanto la legitimidad de las diferentes posiciones, y la legalidad de las acciones a favor o en contra, depende de cómo se resuelva esta cuestión. El tema no es menor, porque en instituciones complejas como las universidades, es mucho más fácil oponerse a los cambios que llevarlos adelante.

Además para los responsables de la gestión, es mucho más fácil tener bajos niveles de conflictividad, siendo flexible en la administración y controles; pero tanto la introducción de normas de calidad, como la administración y gestión de los procedimientos una vez instalada, no permite la labilidad; aunque según sea la estrategia que se utilice, existen grados de tolerancia diferentes.

En resumen, la implementación de pautas de calidad en las universidades, complica la gestión. La complica aún más en cuanto dichas pautas no sólo afectan las actividades académicas, sino también las actividades mismas de gestión. La relación entre ambos ámbitos no puede considerarse indiferente, ni neutral los efectos entre ellos.

4. Los temas evidentes del disenso.

Existe importante consenso respecto a que el proceso de enseñanza-aprendizaje, independientemente que pueda formalizarse en ciertos análisis de manera semejante a cualquier proceso de producción, tiene características especiales. Si bien esto es común a todos los niveles de educación, especialmente en la universidad moderna, posee particularidades especiales derivadas de la mutua relación de la docencia con la investigación y de ambas con la extensión o vinculación con el entorno en que se desenvuelve la institución. En este entramado, la introducción de la calidad hace más difíciles los análisis y complica las relaciones interuniversitarias (esencialmente personalizadas). También lo hace con las relaciones hacia fuera, aunque con características distintas, por cuanto estas suelen tener un mayor componente institucional.

En realidad, no es que esto aparezca con los nuevos tiempos. Lo que ocurre que esta situación no estaba explicitada en estos términos en la habitual actividad universitaria, y las soluciones (y los resultados, no siempre satisfactorios) se conseguían a partir de métodos con viejas tradiciones y mayores componentes implícitos.

Una primera cuestión donde se materializa la conflictividad del tema de la calidad, es cómo se la define. En parte esta cuestión deriva de la propia esencia crítica de la actividad universitaria donde es natural (y deseable) la existencia de posiciones diferentes respecto a las definiciones conceptuales, que siempre tienen son parciales y tienen componentes convencionales. En parte probablemente también la discusión esté motivada en los intentos más o menos evidentes de evitar la introducción explícita del tema y de las prácticas correspondientes en el ámbito universitario. Es prácticamente imposible determinar cual es

la razón dominante en una controversia de este tipo. Actualmente en la universidad argentina, no está zanjada esta discusión, que aparece recurrentemente, muchas veces vinculada a la defensa de la autonomía universitaria.

A partir de esta primera discusión, se plantea rápidamente una segunda cuestión: ¿se debe evaluar procesos o resultados?. Y muchas veces esta dicotomía se planea como antinómica, aunque realmente no tenga porqué serlo. El tema es particularmente sensible por las características de ambas alternativas de evaluación por las implicancias obvias de cada una de ellas, y por los mecanismos y agentes involucrados en cada una de ellas. No menor resulta el tema de la confianza: cuando se evalúan procesos, muchos de ellos son intenciones y propósitos, por cuanto dado el estado del arte en la evaluación de la educación, la misma se realiza por momentos y no en forma permanente. Esto introduce la cuestión de la credibilidad de los agentes evaluados, del futuro cumplimiento de las promesas que manifiestan, incluso de su continuidad.

Otro elemento conceptual particularmente discutido es si el proceso de evaluación debe estar dirigido sólo en términos de mejorar la situación o si debe estar dirigido a establecer requerimientos que hay que superar para que la actividad de educación sea permitida. En esta discusión, el tema central no es solamente la toma de decisión al respecto, sino como las consideraciones de los agentes que intervienen en la evaluación interpretan las tareas y los límites que se establecen (cuando se opta por decisiones de ese tipo respecto al resultado de la evaluación). Las consideraciones de gradualidad, flexibilidad, etc., suelen incorporar mayores disensos aún.

5. Las vinculaciones de las universidades con el entorno y la calidad.

En primer lugar es preciso considerar las características generales y el tipo de relación de la universidad con su entorno. ¿Esta relación es una relación como la de cualquier institución?. El hecho real es que esta relación ha sido siempre, una relación privilegiada, diferente; más allá de algunos momentos históricos y las aristas conflictivas que se han presentado a lo largo de la historia. Esta cualidad aparece como muy importante en términos de la actualmente denominada sociedad del conocimiento y de la información, del enorme uso de la tecnología y de los componentes de materia gris de toda las actividades.

La autonomía universitaria, aparece claramente como un componente prácticamente exclusivo de la universidad y que la diferencia de otras organizaciones sociales

Vinculado a estos aspectos, se presenta la cuestión de si esta relación tiene necesariamente algunos puntos que son intrínsecos a la misma; y si estos puntos son responsabilidades o requisitos para su existencia: la búsqueda de la verdad sin restricciones, la integración de docencia e investigación, la transparencia del funcionamiento, la calidad mínima de las actividades, la adecuación de las funciones a las necesidades del entorno, la eficiencia operativa, la calidad tanto en su actividad interna como en la vinculación.

El tema puede plantearse de diferentes maneras, pero resulta ser siempre lo mismo. ¿Existe la universidad si no se dan estas condiciones? Específicamente en el tema de la calidad; más allá de las cuestiones formales, ¿existe una universidad que no sea de calidad ?.

Este tema, puede observarse esencialmente desde dos perspectivas:

a) Desde los resultados de la actividad de la universidad. En este caso, el tema se centra en analizar si los profesionales y los resultados de las investigaciones son importantes y significativos para los agentes sociales; sean instituciones, personas o el estado. Es el tema de la pertinencia.

La forma de conocer esto es indagar sobre esos agentes sociales. Aquí el problema no es simple, por cuanto aparecen distintas cuestiones que deben ser consideradas, partiendo de la hipótesis que es absolutamente imposible obtener un consenso unánime.

En primer lugar, interesa saber cuáles son los sectores relevantes para esta indagación; pero la calificación de la relevancia depende de valores sociales, de los valores universitarios sobre hacia quien está total o primordialmente dirigida su actividad; y esto puede no tener una correlación directa con el poder social que cada sector detenta.

En segundo lugar, para conocer los juicios de los agentes relevantes, interesa el grado de conocimiento e información acerca del sistema social y de la labor universitaria que poseen todos los sectores sociales, pero particularmente los que sean considerados relevantes. No es preciso abundar en la afirmación de que las apreciaciones de los individuos dependen de ambos, conocimiento e información, con todos los condicionantes que ello tiene.

Por último, a partir de la existencia de sectores que se benefician del comportamiento universitario, pero no podrían resistir un análisis de pertinencia global a partir de determinados valores; los

comportamientos tácticos y el juego de influencias adquiere una importancia que en muchos casos resulta determinante.

b) Desde los procesos internos en la universidad. Interesa tener en cuenta algunas cuestiones, según la forma en que la universidad considera sus relaciones con las demás instituciones de la sociedad.

En primer lugar, interesa la filosofía de la institución: a partir de qué valores se plantea la universidad relacionarse hacia fuera. No es absurdo plantear que las universidades desarrollan su actividad externa motivadas por una combinación en proporciones variables y cambiantes, de una voluntad de realizar aportes hacia fuera de la universidad, de una cierta condescendencia hacia los agentes que no tienen el conocimiento que existe en la universidad, de una vocación de reclamo y de un espíritu asociativo con diferentes grados de simetría y de reconocimiento de jerarquía.

No se desconoce que pueden existir otras motivaciones, pero estas cuatro parecerían ser las esenciales. Las tres últimas, demostrarían una suerte de convicción de superioridad de la actividad universitaria, derivada de la importancia del conocimiento que se dispone en el interior de ella, y de la importancia de que ese conocimiento, y por ende la institución universitaria, sean reconocida en esos términos por los agentes sociales.

En segundo lugar, es necesario analizar los objetivos e instrumentos que se plantean en la universidad respecto a su labor. Objetivos e instrumentos se plantean en sí mismos y en su relación recíproca, a partir del reconocimiento de que no son neutrales, y de hecho la posición de tales es intercambiable en muchas circunstancias.

Si fueran exclusivamente internos, u orientados exclusivamente hacia adentro de la universidad, no existiría ámbito para muchas consideraciones. Una interpretación de tales características resultaría sin sentido. Lo más razonable sería interpretar la institución de forma de reconocerle objetivos e instrumentos tanto internos como externos; pero los internos tendrían sentido en cuanto sean tributarios y contribuyentes para lograr los externos. Sin embargo, existen posiciones ideológicas que defienden posiciones distintas, muchas de ellas vinculadas a lo expresado anteriormente respecto a la autoconsideración de la superioridad de la universidad en el contexto social.

En tercer lugar es relevante estudiar la forma y características de estas relaciones de la universidad con su entorno, la administración de las relaciones. Claramente, este aspecto no es independiente de la administración general y de la consideración general de la misma. Analíticamente, puede establecerse que las formas de administración no son el centro de la actividad, pero son condiciones necesarias, aunque no suficientes, para lograr eficiencia y calidad en las relaciones externas

6. Resumen.

La universidad es parcialmente una caja de resonancia de situaciones que se presentan en la sociedad. La sociedad argentina presenta características graves de fragmentación y conflicto. Y entonces, buena parte de los problemas que pueden identificarse en las universidades son reflejo de los problemas sociales. Específicamente en el tema de la calidad, la sociedad argentina (más allá de los progresos que se han logrado) tiene problemas de consideración.

Sin embargo, sobre todo cuando las universidades se plantean pretensiones de superioridad funcional en sus relaciones con las instituciones sociales, tienen responsabilidades mayores y significativas a partir de la definición de que la racionalidad es esencia constitutiva de la universidad, y que ésta tiene responsabilidades de servicios social tanto universales como con su circunstancia

En Argentina, en los últimos años, ha ganado prioridad la cuestión económica, en las relaciones de las universidades con otras instituciones sociales y especialmente con el estado. Esta situación es reflejo de la situación mundial, y ha merecido consideraciones variadas desde distintas posiciones ideológicas. El tema obviamente afecta la operatividad, y por ende la gestión de calidad. Y existe una profunda discusión sobre el financiamiento universitario.

Al respecto parece importante recordar dos cuestiones. Parece no tenerse en cuenta, que en los países que se toman como referencia; las cuestiones económicas van casi siempre incorporadas a relaciones en las que lo económico es sólo una parte, y en las que existen consensos más o menos amplios, de carácter general, y en estos juega un rol significativo el mejoramiento de la calidad.

Los beneficios de impulsar desde la gestión universitaria, aplicación de conceptos de calidad; y de maximizar la misma dentro de las restricciones y límites, deben buscarse en el mejoramiento general de la universidad, en la consideración de su pertinencia, de su relación con la sociedad, etc., aunque también puede encontrarse en la propia consideración de la importancia de la calidad en todas las manifestaciones humanas sea ella reconocida o no por el resto de los ciudadanos.

BIBLIOGRAFIA

- (1).Gutiérrez, Ricardo Raúl. "La gestión universitaria. Una actividad complicada". Seminario de cooperación entre Argentina y el Reino Unido de Gran Bretaña "Los desafíos de la educación". Ministerio de Educación. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Diciembre/2000.
- (2).Gutiérrez, Ricardo Raúl. "La autonomía universitaria y la sociedad".En Universidad Autónoma del Estado de Morelos y Unión de Universidades en América Latina. **La autonomía de la Universidad Contemporánea**. Ed. Secretaría Académica UAEM. Noviembre/2002.
- (3) Gutiérrez, Ricardo Raúl "¿La introducción de la cuestión de la calidad académica incrementa la conflictividad de la gestión universitaria?". III Coloquio internacional sobre Gestión universitaria en América del Sur. "La universidad sudamericana frente a la crisis, la integración regional y el futuro". UNM del Plata, UN Tres de Febrero, UF de Santa Catarina. Buenos Aires. Mayo/2003,
- (4) Gutiérrez, Ricardo Raúl. "Dificultades de la universidad argentina en sus relaciones con la sociedad". En **Primer congreso Internacional sobre historia de las universidades en América y Europa**. UNC. Córdoba. Julio/2003.