



LA REFORMA UNIVERSITARIA: BASE PARA UNA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Fecha de recepción: 17-05-03

Fecha de aceptación: 29-06-03

JUAN CARLOS DELGADO BARRIOS - juancd@cantv.net

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL" TRUJILLO

Resumen

Este artículo es el resultado parcial de una investigación más amplia sobre la reforma universitaria como instrumento para lograr la transformación de las universidades. En éste se analiza la reforma universitaria como base para diseñar la estrategia de gestión de la transformación institucional y, en función de este objetivo, el artículo se estructura en cinco partes, a saber: la reforma como vía para alcanzar la transformación universitaria, los supuestos teóricos que sustentan la reforma universitaria, los ejes de incidencia de la reforma, las fases del proceso reformista y las premisas que se deben cumplir para diseñar el modelo de gestión de la reforma universitaria; para, finalmente, presentar algunas consideraciones a manera de conclusiones.

Palabras clave: **reforma universitaria, transformación institucional.**

Abstract

This article is the partial result of an investigation wider envelope the university reformation as instrument to achieve the transformation of the universities. In this the university reformation is analyzed as base to design the strategy of administration of the institutional transformation and, in function of this objective, the article is structured in five parts, that is: the reformation like road to reach the university transformation, the theoretical suppositions that sustain the university reformation, the axes of incidence of the reformation, the phases of the reformist process and the premises that should be completed to design the pattern of administration of the university reformation; for, finally, to present some considerations by way of conclusions.

Key words: **university student, institutional transformation reforms.**



Introducción

El proceso de integración protagónica de la Educación Superior a los escenarios emergentes de la contemporaneidad tiene como referente fundamental su papel en la producción y transferencia de conocimientos. Este proceso está imponiendo transformaciones

sustanciales en las instituciones de Educación Superior que se expresan en cambios en sus paradigmas, sus estructuras académicas y administrativas y en sus relaciones con la sociedad, el Estado y los sectores productivos, las cuales son impulsadas por el dinamismo que se deriva de la relación entre la docencia y la investigación con la creación de un valor económico en el proceso educativo como es el conocimiento, y un valor social como son los trabajadores del conocimiento.

Desde esta perspectiva, la transformación de la universidad es el tema prioritario en la agenda de los dirigentes universitarios, en consecuencia, la prioridad de las gestiones en estas instituciones es el diseño y puesta en marcha de estrategias de acción institucional en la búsqueda de esta transformación. La reforma universitaria se define, para efectos de este trabajo investigativo, como el proceso mediante el cual la universidad reformula y actualiza sus procesos académicos y administrativos, su organización y su marco legal para adecuarse a los nuevos escenarios que constituyen su entorno, desde la escala planetaria hasta la local.

El propósito de esta investigación es analizar la reforma universitaria como base para diseñar la estrategia de gestión de la transformación institucional y, en función de este objetivo, el artículo se estructura de la siguiente manera: en la primera parte, se define la reforma como la vía para alcanzar la transformación universitaria; en la segunda parte, se presentan algunos supuestos teóricos que sustentan la reforma universitaria; en la tercera parte, se establecen los ejes de incidencia de la reforma; en la cuarta parte, se proponen las fases del proceso reformista; y en la quinta parte, se presentan algunas premisas que se deben cumplir para diseñar el modelo de gestión de la reforma universitaria; para, finalmente, presentar algunas consideraciones a manera de conclusiones.

La Reforma como vía para alcanzar la transformación universitaria

Se entiende como reforma universitaria al conjunto de procesos, estrategias, actividades y acciones

que los universitarios emprenden en la búsqueda planificada de la transformación institucional. De ahí, que los procesos de planificación, coordinación, dirección y supervisión del proceso de reforma constituyan la gestión de la reforma universitaria. De manera, que la gestión de la reforma universitaria se asume, en esta investigación, como la operacionalización de la transformación institucional.

Autores como García (1997) y Torres (1997) plantean que la visión de la reforma universitaria latinoamericana y la manera de abordarla ha estado centrada en lo que se podría llamar *una visión macro de la reforma*, basada en cambios en las leyes generales del subsistema de Educación Superior (diseño y puesta en marcha de leyes de Educación Superior o leyes de universidades) y en el desarrollo e implantación de sistemas de evaluación y acreditación institucional, acciones que han sido impulsadas por el Estado.

En esta misma dirección, es preciso destacar que en el proceso reformista tradicional se observa escasa participación de las instituciones a reformar (universidades), entendiendo la participación institucional como la presencia activa de los miembros de las comunidades universitarias en el proceso de transformación y donde se reconoce como comunidad universitaria al conjunto de intereses y actuaciones de los actores principales del hecho académico universitario.

Al respecto, Torres (1997) sostiene que el éxito alcanzado en la reforma sin la participación protagónica de las comunidades universitarias no ha sido el más convincente, de manera que se hace necesario asumir una concepción de microrreforma universitaria focalizada de manera sistémica y con acciones de abajo hacia arriba que consoliden la reforma global, permitiendo así que cada comunidad universitaria defina el proceso de su reforma, parcial o integralmente, de acuerdo con sus necesidades, recursos, disposición al cambio y el compromiso de sus integrantes.

Se puede afirmar que las respuestas de los sistemas centralistas y verticales que enfocan las realidades institucionales como macrorrealidades homogéneas no reconocen las diferencias de las unidades básicas que componen el sistema institucional, lo cual ha conducido a desarrollar e implantar un enfoque para abordar la reforma universitaria que obvia el análisis de las particularidades y singularidades de las instituciones universitarias involucradas: organización, componentes, potencialidades, compromisos, valores, aptitudes, proyectos e intereses.

Esta visión ha derivado en el desarrollo de sistemas y métodos de reforma universitaria cuyos resultados

carecen del compromiso e identidad de los verdaderos actores de estas transformaciones institucionales, ya que estos modelos centralistas de macrorreformas restringen la convocatoria y la participación de los universitarios en la opinión y el trabajo en el proceso reformista, limitando, como consecuencia, el éxito de éste.

Algunos autores, entre ellos Arocena (1995), coinciden en que el enfoque de las macrorrealidades homogéneas para el diseño de modelos de desarrollo y de sistemas institucionales está llegando a su fin, para dar paso a una visión que reconozca las diferencias y promueva las especificidades de las realidades, valorando las iniciativas de los actores locales con sus potencialidades, sus proyectos e intereses colectivos vinculados con el territorio que ocupan. Este fenómeno es producto del resurgimiento de lo singular y lo local frente al proceso de globalización.

Para que un modelo de gestión de la reforma universitaria logre la integración y la actuación protagónica de los diversos actores del hecho universitario, tanto en el interior como en el entorno de la universidad, debe responder a las siguientes interrogantes: ¿Cambiar para qué? ¿Hacia dónde se dirige el cambio? ¿Qué es lo que se va a cambiar? ¿Cómo se va a cambiar? ¿Cuánto tiempo se tiene para cambiar? ¿Cómo se van a evaluar los cambios? ¿Quiénes van a liderar el proceso de cambio? En esta investigación se trata de dar respuesta a dichas interrogantes.

Supuestos teóricos que sustentan la reforma universitaria

La participación de la universidad dentro de la complejidad institucional que caracteriza al sistema educativo en los escenarios de la globalización y la sociedad del conocimiento tiene particular importancia en esta investigación, sobre todo cuando se observa el comportamiento de la Educación Superior dentro de los procesos de producción y transferencia de conocimientos en el desarrollo de los países.

Según Didriksson (2000), este comportamiento responde a las siguientes características:

-Es componente fundamental del proceso de creación de conocimientos y de las condiciones sociales e institucionales, de carácter organizacional para la creatividad y la innovación de una sociedad.

-Es componente del sector socio-institucional único en su medio ambiente, dada su capacidad organizativa y su infraestructura, y por sus peculiaridades procesos que permiten en exclusividad la generación de conocimientos.

-Es un sector que se encuentra en adecuación permanente a los cambios que ocurren en la internacionalización de los conocimientos y de la demanda de fuerza de trabajo especializada.

-Es un sector que permite una gran variedad de canales de transferencia y difusión de conocimiento y tecnología.

De ahí, que los supuestos teóricos que justifican la transformación universitaria como respuesta a los cambios de los nuevos escenarios que se derivan de la consolidación de la sociedad contemporánea y la pertinencia de una metodología alternativa para abordar la gerencia del proceso reformista son los siguientes:

-Demandas de transformación universitaria: se refiere a las demandas de transformación a las universidades impuestas por el entorno que se deriva de los escenarios de la sociedad contemporánea. En este sentido, las universidades como instituciones fundamentales de la sociedad del conocimiento por su función de productoras y difusoras del conocimiento científico, humanístico y tecnológico requieren de cambios profundos en sus elementos esenciales para responder a la complejidad y turbulencia de los escenarios emergentes de la contemporaneidad.

Supuesto que se refuerza con lo expuesto por Crespo cuando afirma:

La sociedad del conocimiento es definida como el paso de una sociedad fundada sobre la producción de bienes materiales a una sociedad de la era de la información, donde el tratamiento, el almacenamiento, intercambio y producción de nuevos conocimientos predominarán (1997: 131).

-La reforma universitaria como respuesta a los cambios del entorno: en esta investigación se conceptualiza la reforma universitaria como la respuesta del subsistema de Educación Superior a las demandas de la sociedad de los países donde éste se desarrolla, proceso que se concreta en las acciones donde las universidades reformulan y actualizan sus procesos académicos y administrativos, su organización y su marco legal para adecuarse a las transformaciones de los escenarios que constituyen sus entornos, que van desde la escala planetaria a la escala local.

Supuesto que se complementa con lo planteado por García:

Las reformas como respuestas a los desafíos de la Educación Superior en América Latina están en pleno desarrollo. Calidad, financiamiento, flexibilidad curricular, equidad, pertinencia y eficiencia interna son las carencias más frecuentes de las instituciones de Educación Superior. Para encarar estas deficiencias se

construye una agenda de reforma universitaria que direcciona estas transformaciones (1997: 52).

-La visión micro de la reforma: se hace necesario asumir una visión de microrreforma universitaria donde la participación de los distintos factores y actores de la institución sea determinante y se reconozcan los intereses particulares y colectivos en armonía con los objetivos institucionales, tomando en cuenta la diversidad institucional en el subsistema de Educación Superior nacional.

Supuesto que se valida con lo expuesto por Torres en este sentido:

Cada comunidad universitaria tendrá que decidir y asumir responsabilidades y consecuencias del rumbo que seleccione para reformarse parcialmente o integralmente en virtud de sus urgencias, recursos, receptividad al cambio y compromiso de trabajo de sus integrantes. El cambio de las universidades no puede ser resuelto a través de la articulación e implantación de un modelo único, que señale como debe ser la universidad del Siglo XXI, es necesario que cada universidad asuma el compromiso hacia el interior de cambio mediante acciones de microrreforma (1997: 289).

Del análisis de estos supuestos se infiere la necesidad de establecer una agenda para el cambio institucional de la universidad que indique el perfil de la transformación de esta institución, el cual, con apoyo en estudios de García (1996), debe tener las siguientes características:

-Prioridad para establecer nuevas relaciones con el sector productivo, especialmente en el sector ciencia y tecnología.

-Búsqueda de alternativas de fuentes de financiamiento, como una manera de responder, por un lado, a la crisis fiscal del Estado y, por el otro, a la necesidad de mejorar los procesos de distribución de los recursos basados en resultados.

-Incorporación de nuevos sistemas de información para responder a los desafíos académicos relacionados con la globalización e integración de conocimientos y la información.

-Responder de manera coherente a las necesidades de integración económica.

-Requerimiento a las instituciones para que sean más eficientes, en función de lo cual deben incorporar nuevos sistemas de gestión que lleven adelante los procesos de evaluación, de acreditación y de reforma institucional.

El perfil de la transformación institucional de la universidad, con el propósito de adecuar la universidad a las exigencias de las nuevas realidades nacionales e

internacionales, debe concebirse como producto de un consenso entre los actores que conforman la tríada Universidad – Estado – Sociedad, en temas tales como: redefinición de su marco paradigmático, su proyecto político-ideológico, su relación con el Estado y la Sociedad, su relación con los sistemas de producción, su estructura orgánico-funcional, la legalidad que le sustenta y las estrategias curriculares y de aprendizaje

Asimismo, debe contemplar el reconocimiento de que la universidad, sobre todo la latinoamericana, está obligada a cambiar no sólo en la dirección de la universalidad y la internacionalización de sus funciones y productos, sino que debe ser receptora de las expectativas y demandas de sus entornos inmediatos y participar en los procesos de desarrollo y en la resolución de sus problemas. Esta actuación debe buscar el equilibrio entre lo universal y lo local lo cual pasa por un cambio de esquema de pensamiento y de compromisos de la comunidad universitaria. De allí que lo que está planteado en la universidad es una reforma paradigmática más allá de una reforma programática.

En este sentido, se considera que el proceso de reforma debe involucrar a todos los actores del hecho universitario, partiendo de que lo que está planteado es una reforma profunda del pensamiento que convive en la universidad, lo cual implica que la reforma universitaria debe ser desarrollada desde la base de la universidad mediante estrategias de microrreforma.

Ejes de incidencia del proceso de reforma universitaria

La revisión bibliográfica sobre experiencias latinoamericanas referidas a la reforma universitaria (UNESCO, 1995 y 1996) y (CRESAL, 1997 y 1998) y sobre propuestas de líneas de acción institucional (Hamdan, 1995) permiten identificar los ejes sobre los cuales debe incidir el proceso de reforma universitaria, estos son: paradigma y modelo universitario, estructura organizativa y sistema institucional; innovación científica y tecnológica y cultura organizacional.

-Paradigma y modelo universitario: uno de los signos de la contemporaneidad es el agotamiento de los paradigmas que definen la sociedad occidental, sobre todo, los paradigmas de la producción, difusión y aprendizaje de los conocimientos, lo cual está vinculado con el desarrollo científico y tecnológico y el desarrollo de los sistemas de producción económica. Esta situación está dando apertura a nuevos paradigmas y modelos de interpretación y abordaje de las realidades

contemporáneas. En consecuencia, las universidades como organizaciones destinadas a la producción y difusión de conocimiento, así como al desarrollo de estrategias para el estudio de las realidades, requieren de una revisión profunda de sus paradigmas y modelos institucionales que conforman su marco teleológico.

Este eje de análisis obliga a revisar su visión y misión que tienen que ver con la interpretación de la institución acerca de las relaciones y compromisos de la universidad con la sociedad, el Estado, el mercado laboral y los sectores de la producción, lo cual incide de manera clara, en su ethos académico, en la identidad institucional, en los conceptos de autonomía y democracia institucional y en los sistemas de valores colectivos e individuales de los actores del hecho académico frente a los compromisos y relaciones con el entorno.

-Estructura organizativa y sistema institucional: este eje tiene que ver con el sistema jurídico y orgánico que legitima la institucionalidad universitaria y sustenta sus actuaciones y las de sus miembros. Conforman la estructura y los sistemas de la institución que modelan o norman el funcionamiento de la universidad: leyes, estatutos, reglamentos, resoluciones, etc. En el proceso de reforma, este eje es afectado de manera profunda, ya que es el que le da permanencia y legalidad a los cambios organizacionales efectuados y consolida la institucionalidad al permitir el equilibrio en los acuerdos de convivencia entre los distintos sectores del hecho universitario al convenir una visión compartida del modelo estructural de la universidad.

-Innovación científica y tecnológica: la esencia de la universidad es la producción y difusión del conocimiento, sobre todo, en los escenarios de la sociedad del conocimiento donde estas instituciones ocupan un rol protagónico, por lo tanto, este eje es vital en los procesos reformistas, ya que en él se conjugan programas, políticas y líneas de investigación, extensión y difusión científica, humanística y tecnológica con planes y estrategias curriculares de la función docente o de formación de recursos humanos de la universidad. Estos factores son afectados, de manera continua, por los cambios vertiginosos del entorno global, lo que incide en la necesidad de intensos programas de innovación y actualización enmarcados en los procesos reformistas. La reforma aplicada a este eje se hace pertinente ante el cambio paradigmático que hoy está aconteciendo en las organizaciones, en general, en un mundo globalizado.

-Cultura organizacional: representa la base de los sentimientos que comparten los miembros de la institución en cuanto a la organización, la forma de realizar las cosas en ella y la conducta que se espera de

ellos; este eje corresponde a los sistemas de significados y de valores compartidos de la comunidad universitaria: identidad y compromiso de los miembros con la institucionalidad, grado de organización sociopolítica, sistemas y espacios de participación, reglas de control y supervisión, visión colectiva de la tolerancia, de la integración, de la solidaridad y el compañerismo, sistemas de motivación y recompensas, estilo y modos de gestión.

Este eje como espacio de reforma también se hace pertinente ante el cambio paradigmático al cual hoy asiste la sociedad occidental y donde la universidad, como espacio de desarrollo del conocimiento y promotora del cambio civilizatorio, debe abrirse a estas visiones y transformaciones globales, respetando el equilibrio que debe mantenerse en cuanto a los intereses y particularidades de sus entornos inmediatos.

Fases del proceso de reforma universitaria

Siguiendo el esquema de análisis de la educación en general propuesto por Guédez (1996), el proceso reformista de la universidad, sustentado en estrategias de descentralización y desconcentración administrativa, cambios organizacionales y reformas curriculares, es una actividad que pasa por distintas fases que pueden ser desarrolladas secuencialmente en algunas oportunidades o simultáneamente en otras. Estas fases son la recontextualización, la reconceptualización, la reoperacionalización y el reaprendizaje organizacional.



La recontextualización: esta fase comprende el proceso de posicionamiento de la universidad en la corriente histórica que se desarrolla en el entorno sometido a un cambio permanente y profundo que establece actuaciones proactivas, con apertura a la innovación y a la flexibilidad organizacional. Se exige que la universidad comprenda el devenir histórico en una sociedad del conocimiento y se universalice sin dejar de reconocer las singularidades y particularidades de su entorno. En esta fase se observan los escenarios y sus matrices factoriales que impactan a la universidad: las tendencias y demandas de transformación.

La reconceptualización: esta fase comprende el proceso de responder a la pregunta ¿qué universidad queremos y/o que se espera de la universidad? Respuesta que debe tener una dimensión integral del proceso educativo que se inscriba en los paradigmas que encierran las definiciones, visiones y/o misiones de la universidad. Esta fase define el marco teleológico y replantea el horizonte institucional: paradigmas y compromisos en sus relaciones con la sociedad, el Estado y los sectores productivos.

La reoperacionalización: esta fase se identifica con la consolidación e imposición de modelos, formas programáticas, organizacionales y curriculares que se expresan en normativas, proyectos, programas y planes operativos que exigen asumir y aprender nuevas habilidades y cambios de aptitudes y de mapas mentales individuales y colectivos.

El reaprendizaje: esta fase es la de mayor relevancia, ya que representa el momento de la implantación del proceso reformista. Se concreta en asumir nuevos paradigmas, metodología, modelos, programas y estrategias que involucran al proceso educativo en su conjunto. Es la concreción del cambio y el resultado es directamente proporcional a la intensidad y profundidad de los cambios en los mapas conceptuales y mentales de los actores del sistema universitario y en los niveles de compromiso hacia la visión y direccionalidad de la reforma universitaria.

Premisas para el diseño de una estrategia para la reforma universitaria

El diseño de una estrategia de reforma universitaria debe responder a las siguientes premisas derivadas de las conclusiones del proceso de contextualización y del análisis de la transformación y reforma institucional, sobre todo, del análisis crítico a las tendencias tradicionales de la reforma universitaria. Estas premisas son:

-La universidad es una organización abierta que

se integra a la sociedad, sujeta al cumplimiento de las reglas que corresponden a la búsqueda del equilibrio entre el Estado, el mercado, la sociedad y los actores internos de su comunidad; en consecuencia es un producto social, cuya complejidad de comportamiento organizacional y de respuesta es directamente proporcional a la complejidad de los escenarios donde se desenvuelve su actividad y compromiso.

-La universidad como organización abierta convive en escenarios de gran dinamismo que imponen cambios permanentes en sus paradigmas, modelos, procesos, marco normativo y productos. En consecuencia, la transformación universitaria, ante la velocidad de los cambios del entorno, se ha ido convirtiendo en una acción estratégica de primer orden para la supervivencia institucional de las universidades.

-La gestión de la reforma universitaria, como operacionalización de la transformación universitaria, es un proceso complejo de cambio institucional que se desarrolla sobre el flujo de cambio que asiste su entorno y que impacta a cada uno de los sistemas y procesos internos de manera homogénea, lo que exige un abordamiento holístico y sistémico que evite la fragmentación analítica disciplinar tradicional.

-El proceso de reforma universitaria no sólo debe corresponder a transformaciones en la escala de su estructura y sistemas de gestión, sino debe ir acompañado de un cambio profundo en los paradigmas, los mapas mentales y visiones compartidas, tanto colectivos como individuales, de los miembros de su comunidad sobre la universidad, su comportamiento, estructuración y rol en la sociedad contemporánea. Desde esta perspectiva, el compromiso y la identidad de los miembros de la comunidad universitaria con los cambios organizacionales serán claves en el éxito de las reformas.

-El marco operacional del proceso reformista debe basar su acción en la promoción y creación de espacios de participación de comunicación dialógica y horizontal entre los miembros de la comunidad universitaria, que permitan sustentar las propuestas de reforma sobre la base del equilibrio de intereses entre pares, la sociedad y el Estado, partiendo de la definición de la universidad como una comunidad de intereses en busca de la verdad y de los valores trascendentales de la humanidad.

-El reconocimiento y participación de los actores del hecho académico son imprescindibles para diseñar y desarrollar estrategias de transformación universitaria desde la perspectiva de la microrreforma, tarea que debe iniciarse con un proceso de cambio profundo de pensamiento (reingeniería del pensamiento) de la comunidad universitaria: paradigmas y modelos

mentales o conceptuales sobre la universidad y su actuación como institución fundamental de la sociedad.

Consideraciones finales

La reforma universitaria como vía para el logro de la transformación de la universidad debe interpretarse como un proceso complejo multidimensional donde concurren factores y actores interesados en el hecho universitario que están ubicados dentro y fuera de la institución. El reconocimiento de los ejes de incidencia y la necesidad de abordarlos de manera integral impone una visión de análisis de la reforma universitaria desde la perspectiva del pensamiento complejo y del enfoque de sistemas, así como la necesidad de adecuar teorías y métodos de la reingeniería de procesos, del cambio organizacional y de la planificación estratégica en la búsqueda de concretar un modelo de gestión de los procesos reformistas.

La estrategia que se asuma en el proceso de gestión de la reforma universitaria debe ser producto del consenso de la comunidad universitaria integrada en una visión compartida del destino futuro de la

institución, sobre todo, en el compromiso con la sociedad, el Estado y los sectores productivos. Este proceso debe ser liderado por las autoridades universitarias quienes deben presentar un plan inicial de reformas que centralice y oriente el debate y las acciones en función de este objetivo, así como también deben establecer una organización flexible que planifique, coordine y supervise el proceso reformista.

El diseño del plan estratégico del cambio institucional debe, en primer lugar, contar con la participación y consulta de todos los sectores de la comunidad universitaria y de los sectores interesados del entorno institucional; en segundo lugar, debe partir del análisis contextual (interno y externo) como base para el diseño de las líneas estratégicas, el plan operativo y el presupuesto del proceso; en tercer lugar, debe ser dirigido y coordinado mediante un sistema de gestión de procesos descentralizados de decisión y comunicación eficientes, tanto vertical como horizontalmente, que facilite la autogestión de las instancias en proceso de reforma; y, por último, debe mantener la coherencia y el equilibrio entre los intereses particulares y colectivos de los miembros de la comunidad universitaria con los objetivos y fines institucionales definidos en la visión y en su marco teleológico. 

Bibliografía

- AROCENA, José (1995). **El Desarrollo Local: un desafío contemporáneo**. Editorial Nueva Sociedad, Caracas-Venezuela.
- CRESAL-UNESCO (1996). **La Educación Superior responsabilidad de todos**. Ediciones CRESAL-UNESCO, Caracas-Venezuela.
- CRESAL-UNESCO (1997). **Hacia la transformación de la Educación Superior en Venezuela**. Ediciones CRESAL-UNESCO, Caracas-Venezuela.
- CRESAL-UNESCO (1998). **Hacia una Nueva Educación Superior**. Ediciones CRESAL-UNESCO, Caracas-Venezuela.
- CRESPO, Manuel (1997). **Las transformaciones de la Universidad de cara al siglo XXI en La Educación Superior en el Siglo XXI**. Ediciones CRESAL-UNESCO, Caracas-Venezuela.
- DIDRIKSSON, Axel (2000). **"Tendencias de la Educación Superior al fin de siglo"** en: **La Educación en el horizonte del siglo XXI**. Ediciones IESAL/UNESCO, Caracas – Venezuela.
- GARCÍA GUADILLA, Carmen (1996). **Conocimiento, Educación Superior y Sociedad en América Latina**. Ediciones Nueva Sociedad, Caracas-Venezuela.
- _____. (1997). **El valor de la Pertinencia en las Dinámicas de Transformación de la Educación Superior en América Latina en La Educación Superior en el Siglo XXI**. Ediciones CRESAL-UNESCO, Caracas-Venezuela.
- GUÉDEZ, Víctor (1996). **Gerencia, Cultura y Educación**. Fondo Editorial Tropykos. Caracas, Venezuela.
- HAMDAN, Nijad (1995). **Hacia la universidad del siglo XXI**. Editorial UCV, Caracas-Venezuela.
- TORRES MÁRQUEZ, Manuel (1997). **La responsabilidad social de la universidad en La Educación Superior en el siglo XXI**. Ediciones CRESAL-UNESCO, Caracas-Venezuela.
- UNESCO/CRESAL (1995). **La Educación Superior una responsabilidad de todos**. Ediciones CRESAL-UNESCO, Caracas-Venezuela.
- _____. (1996). **Bases para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe**. Ediciones CRESAL-UNESCO, Caracas-Venezuela.
- _____. (1996). **La Unesco frente al cambio de la Educación Superior en América Latina y el Caribe**. Ediciones CRESAL-UNESCO, Caracas-Venezuela.
- UNESCO-COMISION INTERNACIONAL SOBRE LA EDUCACION PARA EL SIGLO XXI (1996). **La Educación encierra un tesoro**. Ediciones Unesco, Madrid-España.

Nota

- ¹ Resultado parcial del Proyecto de Investigación financiado por el CDCHT-ULA bajo el código: 1445 CDCHT-PROYECTO-H-183-02-04-C. Adscrito al CRIHES-NURR-ULA.