



www.adunca.com.ar

## *La gestión y el financiamiento en las instituciones de educación superior su nuevo papel*

*Elvira Martín Sabina  
Directora  
Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la  
Educación Superior  
Universidad de La Habana  
Correo-e: cepes@comuh.uh.cu*

### *ANTECEDENTES*

Constituye un hecho significativo el papel relevante que ocupan actualmente en las *instituciones de educación superior (IES)*, las cuestiones referidas al financiamiento y la gestión. ¿Es esta una situación particular y transitoria, o se trata por lo contrario de una condición necesaria para estas instituciones ante los procesos de cambios que afrontan las mismas?

Si nos remitimos a los últimos 30 años de la Educación Superior se observa que los problemas más importantes han estado referidos al campo de sus funciones sustantivas de formación e investigación, tal es el caso de los efectos de la expansión de la matrícula particularmente en los años 60s y su limitado alcance en la democratización y en la calidad de la formación. Igualmente se ha señalado el débil vínculo de la Educación Superior con el mundo del empleo, el desfase **entre el ritmo de**



www.adunca.com.ar

crecimiento del conocimiento científico técnico y la lenta transformación del currículum, entre otros. Es en la década de los años 80s cuando aparecen con una nueva prioridad los problemas de disponibilidad de recursos y la eficiente utilización de los mismos.

Entre las causas que determinan el nuevo papel del financiamiento y la gestión se encuentran las derivadas de los años 80s, calificada por la CEPAL como la *década perdida*, caracterizada por las crisis económicas de los países de la región, que motivaron severas restricciones financieras a la educación superior; a lo que se une además, la política neoliberal que sustenta entre las medidas de recuperación la disminución de los gastos públicos asignados a la educación y el incremento de la privatización como vía de alcanzar mayor eficiencia.

En la 1 Conferencia Iberoamericana de Educación celebrada en La Habana en noviembre de. 1988, se expresó (00, 1988):

- "Los programas de ajuste determinados por la política anti inflacionaria y de deuda externa, se reflejaron en una importante reducción del gasto público, que afectaron las inversiones y los gastos corrientes en educación. Estas restricciones también perjudicaron a la investigación científica y tecnológica, dado que en los países latinoamericanos estas actividades están en su casi totalidad a cargo del Estado.
- La "cultura de la especulación" que predomina en el ámbito económico, está extendiendo su influencia a otras áreas y entre ellas a la de la educación, actuando sobre sus finalidades (por ejemplo, privilegiando la formación de élites competitivas y exitosas, sin compromisos éticos ni de solidaridad social).
- La crisis económica está acentuando el desarrollo de sociedades duales, en las cuales las drásticas diferencias de ingresos van implantando una educación para ricos y otra para pobres
- Los problemas económicos y educacionales no pueden resolverse separadamente, sino que deben formar parte del proyecto nacional que cada país decida soberanamente...".

En la Conferencia Internacional de Educación (41 a. reunión BIE) que tuvo lugar en Ginebra en enero de 1989, aparecen en la recomendación dirigida a los **Ministerios de Educación** diversas **propuestas referidas a: la amplia participación y proceso de consultas para la elaboración**



de estrategias y planificación del desarrollo de la enseñanza postsecundaria; una mayor contribución de los diferentes sectores socioeconómicos y la búsqueda de nuevas fuentes de financiación; prestar una atención especial a la racionalización del proceso de movilización, asignación y utilización de los recursos disponibles, así como al fortalecimiento de la cooperación.

En dicho documento se expresa también: "La evolución de los papeles y las funciones de los establecimientos de enseñanza superior exige cambios importantes en su gestión. Para ello es conveniente modernizar la administración de las instituciones postsecundarias a fin de aumentar su eficacia y su capacidad de aplicar nuevas técnicas y de utilizar equipo y métodos avanzados que les permitan tomar decisiones válidas en el momento oportuno. Hay que intensificar las investigaciones en curso acerca del modo de dar mayor eficacia a la gestión y la administración de la enseñanza postsecundaria" (UNESCO, 1989).

En valoraciones realizadas por UNESCO sobre la Educación Superior, se constata la caracterización de los países de América Latina y el Caribe con un bajo nivel de PNB per capita y altas cifras de estudiantes por 100,000 habitantes, lo que tiene como efecto un pobre gasto público por alumno en este nivel de enseñanza (UNESCO, 1993).

Por otra parte, la fuerte influencia en la educación del "mercado" ha permeado las estructuras sociales hasta llegar a los decisores de política estatal y en muchos casos orienta también a las IES a situar en primer plano las ganancias, lo que implica el riesgo de ver a la educación como un *negocio*, en lugar de un *derecho ciudadano, que además ocupa un lugar esencial en la producción y distribución de los conocimientos*.

En la década de los 90s es universalmente aceptado el impacto del financiamiento en la educación. La UNESCO en su documento de política, elaborado en 1995 plantea: "El principal problema con que se encuentran casi todos los países desarrollados, y desde luego todos los países en desarrollo, es el dilema fundamental suscitado por la importante y constante demanda social e individual de acceso a las distintas formas de estudio y de servicios educativos, cuando los presupuestos públicos son cada día más limitados. Dicha situación es hoy en día la principal fuente de **tensiones en las relaciones entre el Estado por un**



www.adunca.com.ar

lado, y los centros de educación superior y la comunidad docente, por el otro" (UNESCO, 1995).

Las relaciones Estado - IES respecto al financiamiento pasan de una época de bonanza, libre de supervisión y control, a partir de un comportamiento definido por José J. Brunner como el "Estado benefactor", hacia una política de evaluación y control en la asignación de los recursos; reforzado además por criterios que reflejan un pobre prestigio en la capacidad de gestión de las IES, en particular las del sector público.

Al Estado también se le adjudica una incapacidad para lograr las respuestas al desarrollo y nos preguntamos ¿es que el Estado pierde significación en la concepción y ejecución de las políticas educacionales?. Los efectos negativos de esa situación se recrudecen, al considerar que estudios especializados en los años 80s, determinaron una pobre respuesta de la Educación Superior a las demandas y necesidades de nuestra región.

El hecho histórico de una mayoritaria existencia de IES de carácter público, puede llevar a la falsa conclusión que la ineficiencia en la utilización de los recursos es un elemento consustancial a las mismas, cuando en muchos casos se presenta tanto en las instituciones públicas como en las privadas, por lo que el problema esencialmente lo condiciona el contexto social nacional e internacional. Además, es posible hablar de excelencia en numerosas universidades públicas, lo que invalida aún más estas tesis.

Al asumir el Estado un criterio evaluador para la asignación de

los recursos, al igual que otras entidades y personas externas a la IES que también contribuyen a su financiamiento, es evidente que se condiciona en cierta medida la política de la institución, al tener ésta que garantizar los resultados previamente fijados como criterios de evaluación.

Al analizar las tendencias de los profundos cambios en las IES en los 90s hay que considerar: *de una parte la globalización, el incremento de la pobreza y de las desigualdades sociales, la deuda externa impagable y sus servicios, la lenta capacidad de las economías nacionales para incorporar la ciencia y la técnica para producir conocimientos; y de otra, una alta demanda de educación superior con insuficientes recursos y en muchos casos deficiente gestión de la actividad.*



## **PROBLEMAS EN LA GESTION Y EL FINANCIAMIENTO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR. EL PAPEL DEL ESTADO**

Al tratar de identificar los principales problemas en relación al financiamiento, es necesario en primer lugar partir de la necesidad de reconocer las exigencias de cambio a las IES en el cercano nuevo milenio y de otra parte, cómo se comporta el entorno social en favorecer o limitar los objetivos estratégicos de la Educación Superior.

América Latina y el Caribe, en la búsqueda del desarrollo e inserción adecuada en la economía mundial, signada por la globalización y competitividad, debe alcanzar *un alto nivel en la educación* dado el hecho que la producción y distribución del conocimiento dependen en gran medida de recursos humanos calificados. Sin embargo, el papel preponderante que se asigna a la Educación Superior para mejorar los resultados socioeconómicos nacionales, muchas veces ha sido sobredimensionado, recordemos las teorías del Capital Humano de los años 60s, ideas parecidas se repiten en la actualidad, por tanto, es necesario recordar que *la educación es una condición necesaria aunque no suficiente para lograr el desarrollo*.

Algunos especialistas consideran que los cambios que deben producirse en las IES son sólo equiparables a aquellos generados a partir de la Revolución Industrial. Otros en sentido similar, hablan de una **revolución académica** que "surge al incorporarse el desarrollo económico a la investigación y a la docencia como *función legítima* de la universidad" (García Guadilla, 1992).

La educación superior tiene que constituirse en uno de los principales agentes sociales en *la producción y distribución del conocimiento*, quizás en muchos casos el más importante, de ahí los profundos cambios cualitativos que deben experimentar las IES; de lo contrario graves daños se infieren a las posibilidades nacionales de desarrollo, debilitándose igualmente la importancia social de estas instituciones.

Sin pretender abordar exhaustivamente el análisis de los cambios en las IES, es conveniente apuntar una visión incompleta de sus posibles direcciones: nuevas relaciones con el Estado; alcanzar posiciones de avanzada en el desarrollo científico técnico; establecer relaciones



www.adunca.com.ar

cualitativamente diferentes con los sectores de la industria y los servicios; reorganizar el proceso de enseñanza-aprendizaje lo que incluye la actualización dinámica de los currículum, y un mayor conocimiento, del mundo del empleo. Como parte indisoluble de esas transformaciones, se requiere que en las IES los aspectos financieros y de gestión cambien consecuentemente, *he ahí un primer problema*.

Un *segundo problema* que se afronta en la gestión y el financiamiento se deriva de la predominante política neoliberal, la cual quiebra el principio de *democratización*, que es el derecho de acceso, formación, graduación y empleo pertinente a cualquier ciudadano con independencia de su clase social, etnia, sexo y creencia religiosa. Agravan esta situación las políticas de agencias internacionales, entre ellas el Banco Mundial, en la reducción de su financiamiento para la educación y particularmente los criterios desfavorables sobre la eficiencia económica de la educación superior, a pesar de que las agencias de Naciones Unidas, UNICEF y PNUD, en estudios realizados han reflejado el excesivo costo social que producen esas políticas neoliberales (Reimers, 1993).

La crisis se agudiza a partir de la disponibilidad de recursos por el incremento de los costos y la competencia por los fondos públicos entre los diferentes niveles de enseñanza y con otras necesidades sociales.

¿Cómo favorecer mediante una adecuada estrategia de gestión y financiera, la producción de conocimientos en los países de menor desarrollo y reducir el predominio hasta ahora absoluto de los países del Primer Mundo? ¿Es posible de manera realista encarar una posible cooperación rompiendo las barreras de los derechos de patentes y licencias? La compleja solución de este *tercer problema* pasa por un proceso de formación de calidad, unido al alcance de resultados científico-técnicos de impacto.

El predominio del mercado ha dado lugar a la fortaleza de actores externos a las IES en la regulación de la disponibilidad y utilización de sus recursos; ello obliga a las instituciones a perfeccionar su capacidad de gestión en presencia de nuevas y diversas *reglas de juego*, no siempre en armonía con su misión y objetivos estratégicos. Un financiamiento condicionado a los intereses del mercado, favorece las diferencias entre las IES y puede generar un crecimiento espurio de



instituciones privadas de dudosa calidad académica, movidas sólo por la ganancia.

Ante esa realidad, se centraría un *cuarto problema* en asegurar que los recursos obtenidos a través de actores externos a las IES no limiten su capacidad de decisión y pongan en riesgo la obtención de sus objetivos fundamentales.

El débil éxito alcanzado por el Estado con diversas formas de asignación presupuestaria, desde el financiamiento del "Estado benevolente" que tuvo la condición de una mayor disponibilidad de recursos para su distribución, hacia modelos evaluativos y de mercado en la década de los 80s, determina un *quinto problema* referido al diseño de la asignación presupuestaria, que de una parte garantice la *mejor utilización* de los recursos en las IES a la vez que fortalezca y preserve su misión.

El financiamiento a partir de criterios de evaluación ha ganado espacios, el Banco Mundial que también los apoya, refiere en sus estudios experiencias en diversos países (Banco Mundial, 1994) en las cuales en el modelo negociado (negotiated budget) aparecen algunos países de nuestra región -Argentina, Brasil, Honduras, Perú y Venezuela- y solamente Chile se reporta en un presupuesto de tipo evaluativo basado en la calidad (Quality-based funding). En los otros dos modelos con base a la entrada (Input-based funding) o en la salida (Output-based funding) no se relacionan países latinoamericanos o caribeños.

Los modelos de mercado en nuestra región, parten de la influencia del norteamericano en el cual el papel del Estado es menor, resultando el mercado el elemento esencial que define las características de la institución y en relación con el financiamiento tienden a desaparecer las diferencias entre las instituciones públicas y privadas.

De los peligros que tiene el modelo de mercado, en lo referido a la evaluación y a la diversificación de las fuentes de financiamiento, Carmen García Guardilla, alerta: " a) algunos de los demandantes -gobiernos, industrias - en general buscan beneficios a corto plazo; b) otros - los estudiantes - no necesariamente saben el tipo de conocimiento que les conviene... quizás debido a que mientras los oferentes - las universidades - no tengan visiones a largo plazo, existe mayor confianza en el criterio de los demandantes sobre la educación que se necesita en el presente coyunturar' (García Guadilla, C., 1992).



www.adunca.com.ar

De lo anterior se deduce que la dirección de la "oferta de los productos" de las IES en un modelo de mercado, pudiera ser ajena a los intereses sociales de mayor impacto estratégico e ir en busca de soluciones inmediatas y puntuales, perdiendo su condición de guía para ser entonces guiada.

Un *sexto problema* como consecuencia de; predominio de las concepciones de mercado pudiera estar dado por una orientación excesiva del financiamiento y la gestión a favorecer una competencia que afecte el carácter académico de la cooperación nacional e internacional, con predominio de criterios "mercantiles", lo que afectaría a las IES en general y de manera más aguda a las más pequeñas y menos consolidadas.

### *LOS CAMBIOS Y LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS: POSIBILIDADES Y DIRECCIONES*

Ante las condiciones que imponen los cambios en las IES, se debe evadir el peligro de soluciones de reducción de sus recursos y que atenten contra su existencia o cumplimiento de las misiones, lo que como expresará Marco A. Dias, *pudiera representar un final de muerte para la independencia real de muchos países, y preguntarse cómo es posible pensar en reforzar los niveles primarios y secundarios de educación sin una buena universidad que forme los maestros y profesores para dichos niveles, además de que en muchos países, es el único lugar donde se realizan investigaciones educacionales esenciales para la toma de decisiones en política educativa (Dias, 1991); en resumen, la educación superior debe considerarse un asunto de importancia nacional.*

Las acciones para el cambio aún cuando estén referidas a una esfera concreta, en estos casos al financiamiento y la gestión, no deben ser concebidas de manera aislada, sino que contrariamente, deben formar parte del análisis integral de la misión y estrategia de la IES asegu-

rando que la comunidad académica conozca plenamente hacia dónde se dirige la institución haciendo suyos los proyectos.

Las políticas financieras de las **IES deben favorecer las direcciones creativas de cambio que se adopten, a partir del dominio de las experiencias**



riencias internacionales de avanzada y de su realidad concreta, evitando riesgos endógenos de voluntarismo y conformismo y exógenos de asimilación de experiencias ajenas no adecuadas a su realidad o rendición ante presiones. Ese esfuerzo es de mayor complejidad al tomar en cuenta la desventaja de unas fuerzas productivas nacionales con bajo desarrollo y consecuentemente poca exigencia científico-técnica.

En las adversas condiciones que impone en general el entorno y el predominio de políticas que pretenden medir a las IES con las "reglas empresariales", es importante identificar aquellos aliados que apoyen su política y lograr la participación de éstos en la concepción de los proyectos de cambio, aprovechando la capacidad de creación y el apoyo que los individuos y entidades puedan aportar.

Se favorece el financiamiento a partir de: a) identificar las oportunidades que permitan hacer más eficiente el gasto -ahorro, productividad-; b) generar recursos mediante la comercialización de productos con alto valor agregado, asesorías y otros servicios académicos; c) captar recursos de instituciones y graduados, y d) perfeccionar la gestión financiera con la utilización de técnicas pertinentes que ayuden a lograr un pensamiento que interrelacione "objetivo-costo-resultado". Cada una de esas direcciones demandan acciones concretas, así por ejemplo, el generar recursos implica, entre otras, definir las vías o interfaces que relacionen IES-industria, formar el personal, realizar modificaciones estructurales y de los procesos administrativos.

Un objetivo importante en la política financiera de la IES se refiere a la manera de abordar el problema de la inequidad que se produce ante las condiciones que favorecen la realización de estudios de nivel superior a los sectores sociales de mayores ingresos; ello exige una política que establezca un tratamiento desigual.

Lo anterior se imbrica con la segmentación escolar en todos los niveles de enseñanza y su efecto en la democratización de la educación superior. **Para debilitar dicha segmentación** es necesario además de los propios esfuerzos de las instituciones en mejorar su calidad, lograr la acción consciente del Estado con vistas a reducir esa injusta realidad, debe enfatizarse que *a un menor apoyo estatal se producirá un incremento de la desigualdad*. En esa situación, Cuba resulta una excepción por su política de gratuidad de los servicios educacionales en todos los niveles.



[www.adunca.com.ar](http://www.adunca.com.ar)

La situación anterior se torna más compleja cuando algunas posibles medidas atentan contra elementos considerados como conquistas políticas estudiantiles, de lo que se trata es que en cada caso particular deben buscarse las posibles acciones que permitan captar algún financiamiento de aquellas clases sociales y sectores de mayores ingresos y favorecer a las personas de menores recursos económicos.

*El Estado no puede desentenderse del financiamiento de la Educación Superior, tiene que asegurar una proporción importante de los recursos necesarios dado el valor de los resultados que esta actividad produce en la sociedad en su conjunto, por lo que constituye un grave error reducir el marco de sus beneficios exclusivamente a un nivel individual y con ello sustentar argumentos para reducir el apoyo estatal'. Por otra parte, resulta una exigencia en las condiciones actuales complementar las asignaciones financieras del Estado, para lo cual se hace necesario estudiar las diversas posibilidades según las realidades concretas de cada IES.*

En los últimos tiempos han debilitado el propósito de asignación de fondos a la Educación Superior criterios "economicistas" de medir los resultados alcanzados por la tasa de retorno (Winkler, 1994), esto es desconocer la amplia diversidad de impactos que tiene el quehacer cotidiano de las IES en diferentes ámbitos de la sociedad, como son la comunidad y la actividad científica, entre otros. Sin embargo, ¿qué responsabilidad tienen las IES, de que se creen esas estrechas visiones?, una acción importante es de una parte *vincular más estrechamente los objetivos estratégicos de las IES con las necesidades de la sociedad y de otra hacer conocer a la opinión pública los efectos sociales de las tareas realizadas.*

Por ello son importantes las acciones de las IES para convencer al Estado del efecto positivo de su actividad, de manera que éste se constituya también en un aliado para la búsqueda de los recursos financieros. Como un ejemplo, mediante una política tributaria orientada, se pudiera favorecer las relaciones "industria-IES", vía alternativa para obtener recursos y de fortalecer la producción y distribución del conocimiento.

*Identificar nichos que permitan orientar el trabajo científico-técnico de las IES a partir de necesidades y capacidades existentes, crea oportunos espacios para investigaciones aplicadas y fundamentales, facilita nuevas posibilidades para generar recursos y contribuye positivamente a la imagen universitaria ante el Estado y la sociedad.*



En los cambios que se realicen para una *mejor gestión* debe considerarse el adecuado equilibrio de la centralización y descentralización, con sistemas informativos pertinentes en los diferentes niveles de dirección. Lo que se vincula con la cuestión esencial, muchas veces, relegada a un plano secundario de la preparación de los cuadros; una las causas fundamentales de esta deficiencia es la insuficiente valoración que se da a las estructuras administrativas en los diferentes niveles de las IES y en consecuencia al personal que las integran (Universidad de La Habana, 1995).

El perfeccionamiento de la gestión en las IES a partir de los últimos años lo exige, entre otras causas, la actual y perspectiva limitación de recursos y la necesaria búsqueda de competitividad, lo que también se favorece por el desarrollo gerencial en la esfera productiva, sin embargo nos preguntamos, ¿por qué si se dispone de la capacidad intelectual y experiencia práctica, no es posible desarrollar novedosos criterios propios en el campo de la gestión universitaria?

Producen efectos (positivos o negativos) en la gestión y el financiamiento de las IES los resultados de la evaluación institucional externa y lo que es más importante, el desarrollo sistemático de la autoevaluación a partir de los intereses institucionales y orientada hacia un diseño apropiado que evite establecer juicios de valor con un sentido de mercado (Van Der Donckt, 1996).

Una vía importante en la eficiencia de la gestión y el financiamiento es el diversificar y perfeccionar *la cooperación nacional e internacional*, de una parte porque permite compartir recursos, realizar acciones cooperadas eliminando duplicidades y con ello reduciendo los costos, además de aprender de las experiencias más exitosas. Un particular alerta es conveniente hacer ante la débil cooperación nacional existente a pesar de su mayor viabilidad con respecto a la de carácter internacional.

Es necesario elaborar políticas y planes de acción consecuentes que permitan a los *cuadros de dirección de los diferentes niveles adquirir las habilidades necesarias para realizar una eficiente gestión universitaria; ¿no resulta contradictorio que las IES logren resultados exitosos en la formación en este campo de profesionales para las diversas ramas de la economía y que en el caso de su gestión no alcancen posiciones cimeras? Las complejidades de la misión, características*



[www.adunca.com.ar](http://www.adunca.com.ar)

institucionales y necesidad de un liderazgo en el personal dirigente reclaman de una excelencia gerencia].

Es necesario definir un programa que incluya acciones que permitan a la comunidad académica alcanzar una *cultura gestiona*ria y *financiera*, a través de la actividad cotidiana: ¿qué se exige para presentar un proyecto?, ¿cuáles son los aspectos que se toman en cuenta para medir el resultado del trabajo individual y colectivo?. Al actuar cotidianamente sobre la base de hacer más eficiente la institución a la que se pertenece, se favorecerá ese modo de pensar, dejando de ser algo impuesto para convertirse en propio.

Las IES deben aprender a utilizar su valioso potencia] con carácter proactivo en los problemas propios de su desarrollo (diagnóstico y tendencias futuras), manteniendo simultáneamente la mirada hacia adentro y hacia afuera. Aún son débiles los esfuerzos de investigación científica que tienen como objeto de estudio los problemas financieros y de gestión propios, a pesar de la existencia de un grupo de centros de estudio sobre estos problemas que existen en la Región, éstos no han potenciado sus esfuerzos mediante la integración y cooperación; *en este sentido CRESALC puede jugar un importante papel apoyando la creación de una red regional de instituciones e investigadores vinculados a estas temáticas.*

Finalmente, teniendo en cuenta las fuertes amenazas que se ciernen sobre la Universidad, se destaca entre sus principales oportunidades, la comunidad académica y la conciencia de la necesidad de transformación para responder a las exigencias de estos tiempos y contribuir decisivamente al desarrollo e identidad nacional. Como expresara Federico Mayor: "La educación superior es de fundamental importancia para que los conocimientos se transfieran y mancomunen; deberá ser el motor de la renovación de todo el sistema educativo" (UNESCO, 1994).

El complejo y difícil camino hacia un desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe, debe tener en la Educación Superior una fortaleza y lo que es no menos importante, una esperanza.



www.adunca.com.ar

### **DESCRIPTORES**

ENSEÑANZA SUPERIOR; UNIVERSIDAD; FINANCIAMIENTO; GOBIERNO  
CENTRAL; GERENCIA  
HIGHER EDUCATION; UNIVERSITY, FINANCING; CENTRAL GOVERNMENT;  
MANAGEMENT.

### **NOTAS/BIBLIOGRAFIA**

- BANCO MUNDIAL. (1994) *Higher education the lessons of experience*. World Bank, Washington.
- DIAS, M. A(1991) Trends and challenges in higher education: a global approach. En: *Symposium on the New Roles of Higher Education at World Level: the Case of Latin America and the Caribbean: Future and Prospects*. Caracas.
- GARCIA GUADILLA, C. (1992) Configuración de un nuevo perfil de prioridades para la universidad latinoamericana. *Cuadernos del CENDES*, N° 20, Caracas.
- ORGANIZACION DE ESTADOS IBEROAMERICANOS. (1988) La situación económica actual de América Latina su influencia en la educación. En: *I Conferencia Iberoamericana de Educación*. Secretaría General de la OEI I CIE/1, La Habana.
- REIMERS F, T. L. (1993) *Education, adjustment and reconstruction: options for change*. UNESCO, París.
- UNESCO (1989) *Proyecto de recomendación No. 76 dirigida a los Ministerios de Educación y relativa a la diversificación de la enseñanza postsecundaria ante la situación del empleo*. ED/BIE/CONFINTED/41/ 7, Ginebra.
- UNESCO (1993) *Informe mundial sobre la educación 1993*. Santillana Ediciones, UNESCO, París.
- UNESCO (1994) *Con miras a la preparación de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Social: Nota de orientación presentada por el Director General de la UNESCO*. UNESCO, París.



[www.adunca.com.ar](http://www.adunca.com.ar)

UNESCO (1995) *Documento de política para el cambio y el desarrollo en la educación superior* UNESCO, París.

UNIVERSIDAD DE LA HABANA. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. *La universidad latinoamericana en el fin de siglo, realidades y futuro*. Colección UDUAL; 4, México.

VAN DER DONCKT, R (1996) Conferencias. En: *Seminario IGLU-Rectores de Cuba*, La Habana.

WINKLER, D. R. (1994) *La educación superior en América Latina : cuestiones sobre eficiencia y equidad*. Banco Mundial, Washington.