

¿CÓMO ESTRUCTURAR LA UNIVERSIDAD FEDERAL DE LA INTEGRACIÓN LATINOAMERICANA (UNILA)?*

Hernan Thomas**

Resumo

O presente estudo se propõe a diagnosticar as principais dimensões organizacionais para orientar a estruturação da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA). Analisa sistematicamente os objetivos, o sentido político e a estratégia de desenvolvimento da nova universidade, cuja missão converge, no longo prazo, com o destino de uma América Latina capaz de criar sociedades autônomas e desenvolvidas; recomenda a implantação de um conjunto de institutos e centros para sua organização acadêmico-científica; discute o perfil dos docentes e dos alunos-produtores de conhecimento, bem como os serviços acadêmicos complementares: editora universitária, videoteca acadêmica, sistema de bibliotecas virtuais, centro de documentação digitalizado.

Palavras-chave: Missão da UNILA; Estratégias de implantação; Institutos e centros acadêmicos; Perfil docente; Alunos-produtores de conhecimento.

Resumen

El presente estudio se propone diagnosticar las principales dimensiones organizacionales para orientar la estructuración de la Universidad Federal de Integración Latinoamericana (UNILA). Analiza sistemáticamente los objetivos, el sentido político y la estrategia de desarrollo de la nueva universidad, cuya misión converge, en el largo plazo, con el destino de América Latina y su capacidad de crear sociedades autónomas y desarrolladas; recomienda la implantación de un conjunto de institutos y centros para su organización académico-científica; discute el perfil de docentes y estudiantes-productores de conocimiento, así como los servicios académicos complementarios: editorial univesitario, videoteca académica, sistema de bibliotecas virtuales, centro de documentación digitalizado.

Palabras clave: Misión de la UNILA; Estrategias de implantación; Institutos académicos; Centros académicos; Perfil docente; Estudiantes-productores de conocimiento.

*En: UNILA: consulta internacional: contribuições à concepção, organização e proposta político-pedagógica. UNILA / Instituto Mercosul de Estudos Avançados. Foz do Iguaçu: IMEA, 2009. p.

**Doctor en Política Científica y Tecnológica. Director del Programa de Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología (IEC-UNQ). Investigador de Carrera del Conicet. Profesor Titular de la Universidad Nacional de Quilmes, Argentina.

Prefacio

Este texto constituye simplemente la puesta en orden de una serie de notas, concebidas como respuesta a la solicitud de la Comisión de Implantación de la UNILA.

Muchos aspectos – fundamentales para la estructuración de una universidad han quedado fuera de este documento y otros han sido tratados muy a la ligera. Me disculpo por adelantado ante todos aquellos que han dedicado gran parte de sus vidas a la planificación de instituciones de enseñanza superior. Sólo intenté proponer con claridad algunos aspectos estratégicos y organizacionales específicamente referidos a este proyecto y su singular oportunidad.

No se trata de una propuesta programática ni, menos aun, de un planteo cerrado o excluyente. El estilo de redacción adoptado, que puede dar esa impresión, se explica simplemente por la comodidad del autor para colocar sus ideas de forma sintética.

Agradezco profundamente a la Comisión de Implementación – y a su presidente, Helgio Trindade la oportunidad que se me brindó de poder reflexionar acerca de nuestras universidades latinoamericanas a través de este ejercicio (un juego fascinante).

A veces – lamentablemente muy pocas veces en nuestra región – el futuro posible se parece al deseable.

Introducción

La iniciativa de creación de la Universidad Federal de la Integración Latinoamericana (UNILA), con sede en Foz de Iguazú, Estado de Paraná, supone una oportunidad única tanto en términos académicos como socio-políticos. Implica, al mismo tiempo, un desafío a la imaginación de sus planificadores e implementadores.

La creación de la UNILA moviliza voluntades en torno a ideas originales y potenciales realizaciones. Parece ineludible innovar. Por una parte, porque de nada serviría replicar las clásicas conformaciones institucionales de las universidades ya existentes en la región. La propia redundancia constituiría, al mismo tiempo, un argumento contra su necesidad y un riesgo para su viabilidad a largo plazo. Por otra, porque no parecen disponibles, ni en el país, ni en la región, ni a escala global, modelos adecuados a la realización de ese potencial.

Obviamente, las dificultades para la concepción e implementación de semejante proyecto académico son múltiples. Sin embargo, parecen aún mayores los motivos para afirmar la iniciativa:

- desde la acumulación de capacidades hasta la disponibilidad de recursos;
- desde la voluntad política hasta la fascinación de la idea;
- desde la ampliación de los riesgos ambientales a escala regional hasta el potencial de utilización de los recursos naturales;
- desde el apremio de las necesidades regionales hasta la oportunidad de generar nuevas vías de desarrollo económico y social.

La propia localización, en la confluencia de la frontera de tres países sudamericanos refuerza la identidad y pertinencia única de este proyecto.

Si bien hubiera sido deseable que la iniciativa hubiese sido generada en forma conjunta por los diversos países de la región, la decisión brasileña de impulsarla UNILATERalmente también supone ventajas, tanto en términos de coherencia de la propuesta académico-institucional como en disminución de las instancias burocráticas. Por otra parte, no debería considerarse que este origen clausura la eventual latinoamericanización posterior de la iniciativa. De hecho, una vez que la UNILA sea puesta en funcionamiento, se abrirán múltiples nuevas instancias de cooperación regional.

Sería erróneo pensar que la iniciativa UNILA constituye una disrupción en la tradición universitaria brasileña. Brasil es el país latinoamericano que más ha promovido la apertura de sus claustros a alumnos y docentes de países de la región, que más ha financiado y ejecutado proyectos de investigación científica en cooperación internacional, que más becas a extranjeros ha adjudicado. Desde esta perspectiva, la creación de la UNILA bien puede ser interpretada como continuidad y profundización de la trayectoria de la Universidad Pública Brasileña.

Acerca de los objetivos institucionales

Múltiples pueden ser los objetivos a asignar a la Universidad Federal de la Integración Latinoamericana. Pero algunos parecen particularmente pertinentes para una institución académica que responda a dicha denominación.

La investigación científica constituye una finalidad irrenunciable de la Universidad Pública. Dada la misión institucional de la iniciativa UNILA, la agenda de investigación debería estar direccionada según los siguientes criterios de prioridad:

- Resolución de problemas sociales y tecnoproductivos de los países de la región;
- Respuesta a desafíos socio-políticos locales;

- Solución de problemas ambientales y sanitarios;
- Producción de nuevo conocimiento de base empírica sobre dinámica regional y su integración global;
- Generación de nuevas teorías y conceptualizaciones (adecuadas y pertinentes a la región);
- Generación de nuevas estrategias y mecanismos socio-institucionales;
- Generación de una capacidad de asesoría y consultoría (concentración de capacidades orientadas a la optimización de estrategias y políticas públicas).

Es necesario no perder de vista que muchos de los temas de investigación vinculados a la resolución de problemas sociales y ambientales a escala regional constituyen hoy áreas de vacancia. Lejos de entrar en conflicto, la convergencia de los criterios de relevancia social y excelencia académica puede significar, para la UNILA, un pilar de su identidad y pertinencia como proyecto universitario.

La otra finalidad irrenunciable es la formación de recursos humanos, que en este caso particular pueden sintetizarse en las siguientes líneas de acción:

- Formación de recursos humanos en cuestiones vinculadas a temas de integración regional y cooperación internacional;
- Formación de formadores (generación de nuevas capacidades en docencia, adecuadas a los perfiles socio-culturales de la región);
- Formación de formadores de opinión (desarrollo de capacidades de información y orientación de la opinión pública y el sentido común, balizadas por los principios de democracia, inclusión social, solidaridad e igualdad);
- Formación de tomadores de decisión (generar insumos para el proceso de formación permanente de los gobiernos y tecno-burocracias de la región).

Si bien muchos de estas acciones pueden identificarse como orientados al sector público y al actor estatal, no deben descuidarse a los actores de la sociedad civil:

- Formación de recursos humanos en ONGs vinculadas a la dinámica de integración regional;
- Formación de capacidades en concepción e implementación de proyectos de negocios tecnológicos y estrategias de comercio internacional;
- Formación de articuladores entre intereses públicos y privados.

Acerca de la estrategia de desarrollo de la UNILA

Definidos de este modo los objetivos, la armonización entre lo local, lo regional y lo universal no implica desafío alguno. Por el contrario, aparece como la única vía, lógica y natural, de desarrollo de las actividades de la institución. Lejos de distinciones oposicionales micro-macro, el proyecto UNILA puede conciliar en sus programas y cursos la diversidad, complejidad y multidimensionalidad del análisis de los problemas sociales y ambientales, económicos y políticos locales, la generación de nuevas propuestas teóricas, la concepción de nuevas estrategias e instrumentos de gestión.

Esto no significa que cualquier curso de acción sea adecuado, ni, menos aún, que cualquier configuración institucional resulte pertinente. Por el contrario, la concepción de una estrategia de desarrollo institucional es clave. En particular, porque las instituciones universitarias suelen responder inercialmente a sus condiciones de origen. Errores en el diseño original pueden implicar efectos negativos a escala estructural en la trayectoria, difícilmente reversibles.

A diferencia de otras instituciones universitarias, no basta concebir a la UNILA como una institución académica de acotadas dimensiones iniciales y desarrollo gradual. Planteada una estrategia en estos términos, lo más probable es que la Universidad tendiera a asimilarse, por dinámicas cristalizadas en la comunidad académica e inercia institucional, a las universidades federales existentes.

¿Por dónde comenzar, entonces? Posicionamiento y visibilidad parecen términos clave en el proceso inicial de construcción de la UNILA. En este sentido, los pasos dados hasta aquí por la comisión de implantación pueden ser considerados adecuados. Es fundamental no perder esa dinámica en las acciones sucesivas. En particular, parece estratégico generar aún mayor visibilidad para el proyecto.

A diferencia de los procesos graduales de generación de prestigio, normal en las nuevas universidades, sería estratégico que la UNILA pudiera generar rápidamente una percepción social de alta calidad de su cuerpo de docentes-investigadores, sus instalaciones y sus programas de estudios. La cooptación inicial de recursos humanos de alto nivel es una operación que signará el futuro mediano de la institución.

La definición de un modelo claro y práctico de gestión constituye la tercera operación clave. A la luz de las experiencias latinoamericanas de gestación de nuevas universidades, en la concepción del

modelo institucional y la acumulación de capacidades políticas y técnicas de gestión se juega el futuro de las instituciones. Una vez estabilizado un modelo, sea este bueno o malo, tiende a consolidarse de forma irreversible. Las improvisaciones, en este nivel, pueden implicar riesgos irreparables.

Lo más rápidamente posible, la UNILA debería referenciarse, tanto a escala nacional como regional (y, si es posible, internacional) como “punto de pasaje obligatorio” en temas de alcance regional. Obviamente, estos temas deberían ser establecidos estratégicamente, y no por el simple mecanismo regulatorio del mercado académico, ni por la tradición tendencial previamente acumulada en la academia brasileña. Esto resulta fácil de enunciar pero difícil de implementar. En particular, porque esta inercialidad pervade modelos de estructuración académica, criterios de concursos, formas de evaluación de antecedentes y colegios invisibles y, aún, el propio sentido común de los diseñadores de la institución.

A mediano plazo, los institutos y centros de la UNILA podrían constituirse en “think tanks” en sus respectivos temas de referencia. La realización de este objetivo constituiría, de hecho, una medida de desarrollo institucional y autolegitimación del proyecto. Porque ¿para qué realizar el esfuerzo de construir la UNILA si no fuera a tener incidencia alguna sobre los procesos de policy making y generación de estrategias de desarrollo a escala regional?

Debido a estas condiciones estratégicas, parece adecuado priorizar en el proceso de implementación de la UNILA las áreas de investigación y enseñanza de posgrado. La operacionalización inicial de instancias de posgrado supone ventajas de diverso nivel, entre otras:

- Integración de los cursantes en actividades de investigación e intervenciones sociales;
- Especificidad de la formación;
- Alto potencial de generación de redes de interacción y cooperación;
- Rápida visibilidad;
- Impacto político a corto plazo;
- Inmediata referencia institucional;
- Amplitud y flexibilidad de la oferta;
- Flexibilidad de la planta docente;
- Infraestructura de costo medio;
- Alcance directo a públicos diferenciados;
- Extensión acotada de la residencia de los cursantes.

Comparativamente, la implementación de instancias de formación de posgrado en la fase inicial supondría efectos a más largo plazo, mayores costos operativos, y, como veremos más adelante, mayores tensiones internas. De hecho, la propia definición de la UNILA como universidad de investigación y

posgrado podría contribuir a su percepción como institución de enseñanza superior de alta calidad.

La implementación del pregrado debería ser cuidadosamente analizada en fases subsiguientes, y, en caso de ser adoptada, teniendo en cuenta fundamentalmente las condiciones, necesidades y demandas del entorno regional inmediato.

Acerca de la estructura organizacional

Dados los objetivos y la orientación de la estrategia planteados en los puntos anteriores, sumados al análisis de la experiencia acumulada en la región en la creación de estructuras universitarias, la estructura organizacional adecuada a la propuesta UNILA supone el desarrollo de una serie de características y condiciones idiosincrásicas particulares:

- Basada en la producción de nuevo conocimiento. En muchas instituciones universitarias es posible registrar una tensión constante entre investigación y docencia (expresada en términos de extensión desbordante de la matrícula, cobertura de horas cátedra, competencia interna por recursos y espacios para investigación o docencia). El modelo organizacional a adoptar por la UNILA debería estar a resguardo de este tipo de tensión, orientando el conjunto de la institución hacia la producción de nuevo conocimiento científico y tecnológico por parte de docentes y alumnos.

- Orientada a la formación de recursos humanos de excelencia – comprometidos en la producción de nuevo conocimiento – constituye, de este modo un principio compatible con la misión institucional, al tiempo que condiciona tanto aspectos didácticos como la propia relación docente-alumno.

- Articulada estratégicamente. La coordinación de actividades de investigación – docencia e intervención (normalmente denominada “extensión”, “transferencia” o “prestación de servicios”) tiende entonces a complementarse sinérgicamente, disminuyendo el riesgo de tensión.

- Flexible y descentralizada. Tal dinámica requiere la adopción de mecanismos de organización flexible y descentralizada. Tanto la estructuración en Facultades como en Departamentos tiende a generar y reproducir constantes disputas políticas y tensiones internas.

La organización de la estructura institucional en tres niveles: Institutos, Centros y Programas parece ser una respuesta al problema planteado.

Los institutos de investigación y docencia deberían ser definidos estratégicamente, de acuerdo con criterios derivados de la misión institucional de

la UNILA. En ningún caso deberían responder a una excluyente definición disciplinaria (aunque, claro está, diferentes temáticas demandarán distintos tipos de competencias profesionales y combinatorias transdisciplinarias).

Complementariamente, la organización de los cursos y carreras dependerá de cada uno de estos Institutos. Docentes-investigadores de diferentes Institutos pueden participar en el dictado de los cursos.

En cada Instituto funcionarán centros de investigación, definidos por una combinación de criterios estratégicos y acumulación de capacidades académicas. Las funciones prioritarias de estos centros son la investigación y la interacción con el medio social (transferencia, asesoría, consultoría, diversos servicios de extensión).

En cada Centro se desarrollan diferentes Programas de Investigación e Intervención, definidos por criterios de pertinencia estratégica y excelencia académica. Los Programas de Investigación e Intervención constituyen tanto una división administrativa dentro de los centros como un criterio de priorización de la actividad de investigación. Es necesario definir mecanismos transparentes y prácticos de definición de programas.

En el marco de los Programas se desarrollan los diversos Proyectos de Investigación y Proyectos de Intervención. No es conveniente admitir el desarrollo de proyectos por fuera de los programas, a riesgo de generar dispersiones y tensiones innecesarias.

Los Proyectos de Investigación de los diferentes centros de la UNILA deberían orientarse a la producción de nuevas teorías e investigaciones de base empírica destinadas a generar insumos para mejorar las políticas de la región y sus países miembro, así como a la optimización del accionar de los agentes de la sociedad civil. En particular, deberían focalizarse en la identificación y resolución de los problemas sociales y ambientales de la región (de acuerdo con las diferentes agendas de los Institutos, Centros y Programas de investigación en los que funcionan).

Es necesario notar que muchos de los problemas de investigación de los centros y programas a desarrollar en la UNILA constituyen hoy verdaderas áreas de vacancia en la región. De modo tal que el abordaje de estas investigaciones permitiría ampliar la base cognitiva de la región en temas de relevancia social y política clave.

Los Proyectos de Intervención constituyen una formulación de la actividad socio-cognitiva complementaria de los Proyectos de investigación. No basta, a los fines institucionales, que la UNILA se restrinja a la producción de conocimientos por fuera de toda intervención práctica. Por el contrario – tan-

tos en términos de los aprendizajes generados por la práctica como de testeo de los desarrollos generados y, fundamentalmente, de beneficio directo de la sociedad latinoamericana – la producción de conocimientos sólo adquiere sentido cuando es utilizada en la concreta tentativa de resolución de problemas.

Los Proyectos de Intervención pueden tomar diferentes formatos: asesorías, consultorías, formación de efectores, capacitaciones, co-gestión, evaluación institucional, diseño estratégico, producción de normativas, etc. Lejos del concepto de “transferencia”, encuadrado en un modelo lineal de la producción de conocimiento, la “intervención” implica la posibilidad de generar nuevos aprendizajes en dinámicas interactivas.

La complementación de proyectos de investigación e intervención – como unidades organizacionales de ejecución de la actividad de los investigadores – implica una nueva forma de concebir la vieja división de las funciones de la universidad entre investigación, docencia y extensión, donde en general a ésta última se le asignaba una menor importancia relativa o, más recientemente, era reducida a la interacción universidad-empresa. La complementación investigación-intervención posibilita, al mismo tiempo, superar tanto los riesgos de subvaloración y reduccionismo como la clásica contradicción calidad-relevancia o, en otro plano, la tensión ciencia básica-ciencia aplicada.

Las áreas de recursos humanos, administrativa, académica, de mantenimiento, entre otras divisiones de gestión universitaria, constituirán una estructura matricial, dependiente del rectorado.

Simplemente a modo de ejemplo, se propone un listado de posibles Institutos y Centros. Las restricciones de espacio obligan a dejar de desarrollar aquí posibles programas y temas de proyectos de Investigación e Intervención. Empero, el listado de estos dos niveles permite derivar con bastante claridad tanto la división técnica del trabajo como las posibles orientaciones temáticas .

Instituto de Relaciones Internacionales e Integración Regional

Centro de estudios sobre procesos de integración
Centro de estudios sobre cooperación internacional
Centro de análisis y resolución de conflictos
Centro de análisis estratégico
Centro de estudios de defensa regional

Instituto de Derecho Internacional

Centro de estudios comparados y compatibilización de sistemas jurídicos

Centro de análisis de sistemas regulatorios
Centro de derechos de propiedad intelectual

Instituto de Economía Internacional y Desarrollo

Centro de estudios de economías regionales
Centro de estudios de comercio internacional

Instituto de Negocios y Comercio Internacional

Centro de negocios tecnológicos
Centro de análisis de regulaciones y flujos de comercio
Centro de análisis logístico

Instituto de Ciencia, Tecnología, Innovación y Desarrollo

Centro de estudios sociales de la ciencia
Centro de estudios de tecnología, innovación y desarrollo
Centro de observación de tendencias y prospectiva

Instituto de Biotecnología

Centro de análisis de regulaciones
Centro de aplicaciones médicas
Centro de aplicaciones agrícolas
Centro de aplicaciones pecuarias
Centro de análisis de bioseguridad

Instituto de Política, Planificación y Administración Públicas

Centro de evaluación de la gestión pública
Escuela de gobierno

Instituto de Recursos Naturales y Política Ambiental

Centro de seguridad ambiental
Centro regional de recursos hídricos

Instituto de Diseño y Construcción de Macro-Infraestructuras

Centro de Sistemas de Transporte
Centro de Sistemas de Comunicaciones
Centro de Sistemas de Energía

Instituto de Tecnologías de la Información y la Comunicación

Centro de contenidos e industrias culturales
Centro de desarrollo de sistemas

Instituto de Estudios Culturales

Centro de estudios transculturales
Centro de estudios antro-po-culturales
Centro de estudios socio-históricos del arte

Instituto de Migraciones y Movimientos Sociales

Centro de estudios de migraciones
Centro de estudios del empleo y el trabajo
Centro de estudios sobre la integración y la discriminación

Instituto de Periodismo y Comunicación Social

Centro de estudios de formación de la opinión pública
Centro de periodismo internacional

Instituto de Producción de Materiales Pedagógicos para la Integración Regional

Centro de diseño y producción de materiales gráficos
Centro de diseño y producción de materiales audiovisuales

Acerca de los docentes-investigadores

En el proyecto de creación de la UNILA se ha calculado un número de 500 docentes investigadores de planta. Cuestiones tales como la localización de la institución, la dinámica e crecimiento, el desarrollo de institutos y centros, la organización de cursos de posgrado y otras actividades diferencian este proyecto de otras iniciativas universitarias.

El desarrollo de la planta docente de la UNILA parece aconsejar una integración del cuerpo docente de acuerdo con diferentes sistemas de contratación, en un esquema general que permita combinar la flexibilidad operativa de centros, programas y proyectos, cursos y seminarios, con la consolidación institucional y la radicación estable de capacidades.

Por esto, parece aconsejable la integración –en proporciones iguales– de una planta permanente con un conjunto de docentes investigadores de contratación temporaria (semestral o anual), profesores visitantes, profesores invitados, estancias de posdoctorado.

El perfil de los profesores-investigadores permanentes debería responder a una combinación de prestigio, proactividad, integración en redes internacionales de investigación, alineamiento de sus agendas de investigación con los objetivos institucionales de la UNILA (y, en particular, con las áreas temáticas de los institutos y centros consideradas prioritarias).

La selección de estos docentes es de importancia estratégica, dado que, como se planteara en las consideraciones iniciales, de esta estructura inicial dependerá, en gran medida, la visibilidad, el prestigio y la capacidad de interacción de la universidad.

En particular, sobre esta estructura permanente recaerá la organización de las áreas de investigación, de las carreras académicas, y la cooptación de docentes-investigadores contratados y visitantes (aspecto complementario del desarrollo de excelencia de las investigaciones y cursos a desarrollar).

Porque, a diferencia de otras universidades, donde parece desaconsejable la contratación por tiempo determinado de profesores (y donde la presencia de profesores visitantes es de escasa importancia relativa), para la UNILA esta dimensión es de relevancia estratégica. Los profesores contratados permitirán no sólo dinamizar el perfil internacional e integrador de la UNILA, sino la incorporación selectiva de capacidades de docencia e investigación. O, en otros términos, una parte sustantiva del prestigio y visibilidad de la UNILA dependerá de su capacidad de cooptación de docentes temporales.

Esta operatoria posibilitará el despliegue de estrategias de cooperación internacional de investigación, asesoría y consultoría, al tiempo que viabilizará la constante renovación y actualización de temas académicos y agendas de investigación.

Por lo tanto, sería conveniente que al menos una tercera parte de la planta docente permanente, y la mitad de la planta de profesores contratados y visitantes, de la UNILA fuese de origen extranjero.

Acerca de los alumnos-productores de conocimientos

Para el proyecto UNILA los alumnos no deberían ser, simplemente, los beneficiarios de la existencia de una institución educativa de nivel superior. Por diferentes vías deberían generarse espacios

de interacción y protagonismo (ya sea en las actividades de investigación, la prestación de servicios de asesoría y consultoría, el dictado de clases o la organización de actividades extra-curriculares). En otros términos, no sólo los cursos, sino la propia dinámica general de la Universidad constituyen una oportunidad de integración regional.

Así, estos criterios de funcionamiento deberían ser incorporados en los mecanismos de selección y evaluación de los candidatos. Además de capacidades académicas comprobables, debería ser considerada, por ejemplo, su capacidad de incidencia potencial como tomadores de decisión, formadores de opinión, o formadores de recursos humanos.

Por lo tanto, también sería adecuado gestar nuevos mecanismos de publicidad de la oferta, de cooptación de aspirantes, de relación inter-institucional. A mediano plazo, sería conveniente generar una red de cooperación inter-universitaria a escala latinoamericana, donde las instituciones de origen de los aspirantes difundieran la oferta de cursos y evaluaran inicialmente a los aspirantes. Esta práctica no es novedosa, ya se ha utilizado en algunas iniciativas puntuales a escala regional.

Mucho sería necesario desarrollar aquí acerca de los posibles mecanismos de financiación de los cursantes. Baste por el momento señalar dos cosas. Por una parte, que en este plano la cooperación de los países de la región resulta clave para garantizar la participación equitativa de alumnos extranjeros. Por otra, que sólo la dedicación exclusiva de los cursantes por periodos relativamente extensos posibilitará el logro de altos niveles de calidad en la formación académica. En este sentido, todos los alumnos de los cursos presenciales de la UNILA deberían ser becarios.

Acerca de la oferta académica

Teniendo en cuenta el desarrollo de una identidad diferenciada de la oferta académica y la respuesta a objetivos estratégicos de la UNILA respecto a oportunidades y necesidades de la región, los diferentes cursos y posgrados a generar deben responder a una cuidadosa planificación, no orientada, simplemente, por la réplica de la oferta existente en otras instituciones universitarias. O, en otros términos, la oferta académica de la UNILA debería diferenciarse claramente, evitando solapamientos con otros programas e instituciones.

Por otra parte, es conveniente que la oferta sea planificada en diferentes niveles y objetivos:

- Perfeccionamiento y actualización (formación permanente);

- Especialización, maestría y doctorado (formación de profesionales, docentes universitarios e investigadores);
- Posdoctorado (formación de formadores de docentes e investigadores);
- Formación de funcionarios públicos (tomadores de decisión y policy makers);
- Formación de actores de la sociedad civil (directivos de ONGs, dirigencia empresarial).

Teniendo en cuenta la localización de la UNILA y los objetivos de integración y cooperación regional que dan origen a la institución, la oferta académica debería componerse de cursos presenciales y virtuales (sustentados por una infraestructura adecuada de educación a distancia). Dada la experiencia acumulada en la región, sería conveniente generar combinaciones de formación virtual y presencial en los diferentes cursos y carreras. Esto permite un mayor grado de inclusión de cursantes y una disminución relativa de los costos operativos de la estructura de enseñanza, al tiempo que evita los efectos de anomia de las formaciones excluyentemente virtuales.

Dada la función social y política de la UNILA, una parte de la oferta académica debería estructurarse tras los objetivos de formación complementaria, especialización y re-orientación. La realización de cursos de verano (contraestacionales para gran parte de la región) podría constituir una de las fortalezas de la institución.

La residencia de verano para investigación de posdoctorado puede ser una modalidad de trabajo particularmente interesante en este sentido. Es relativamente sencillo generar financiación externa para este tipo de actividades. Los cursantes de posdoctorado se benefician con la investigación realizada con los investigadores residentes y la disponibilidad de recursos adecuados, el intercambio de ideas y proyectos con especialistas en diferentes campos. Al tiempo que la realización de simposios de verano sobre temas específicos permitiría reunir regularmente a los mejores científicos en el ámbito de la UNILA.

La discusión acerca de qué cursos y posgrados desarrollar en el ámbito de la UNILA excede la extensión acotada de este documento. Sí, en cambio, parece conveniente realizar un breve punteo de algunos de los criterios a tener en cuenta para su creación:

- Generar una oferta diversa y flexible;
- Responder a un diseño estratégico, claramente orientado al desarrollo de los objetivos político-institucionales de la UNILA;
- Integrar en la planta docente de cada curso a profesores brasileños y extranjeros;
- Fortalecer las formaciones y diálogos transdisciplinarios;

- Promover la concepción de soluciones a los problemas de la región y la aplicación práctica (socio-históricamente situada) de los aprendizajes generados;
- Evitar los solapamientos y redundancias (tanto internas como externas);
- Compatibilizar los formatos y reglamentos académicos a las diferentes normativas de formación universitaria de la región;
- Simplificar las tramitaciones de validación de títulos, compatibilidades de créditos, determinación de equivalencias, migraciones, etc;
- Facilitar una oferta de residencia para los cursantes;
- Evitar la estructuración mono-disciplinaria y las concepciones “neutrales” y “universales” en los cursos y carreras.

Es conveniente que la concepción e implementación de esta oferta académica (de cursos y carreras) recaiga estructuralmente – de forma descentralizada – sobre los institutos de investigación y docencia.

En la práctica, esta responsabilidad de los institutos sobre la estructuración y diseño de la oferta constituirá una garantía complementaria para la adopción de estos criterios, dado que estas unidades serían generadas siguiendo principios similares. Todos los cursos y seminarios de la UNILA deberían responder al apoyo estructural de los institutos de investigación. Es particularmente conveniente evitar la creación de ofertas por fuera de esta estructura.

Todos los cursos y seminarios de la UNILA deben ser dictados por investigadores-docentes formados, a fin de garantizar elevados estándares de calidad académica. La integración en el claustro docente de investigadores brasileños y extranjeros.

Acerca de los servicios académicos complementarios

Si bien, como toda universidad federal, la UNILA debería responder a la dinamización y profundización de su relación con la comunidad local, es imprescindible tener en cuenta que, dada su razón de creación, las acciones de la institución son de alcance regional – a escala subcontinental.

Desde la perspectiva de planificación de la UNILA, muchas de las funciones secundarias de una universidad se resignifican y redimensionan. Por lo tanto, la infraestructura de la universidad y su rango de actividades deben ser calculados para brindar servicios en esa escala. Dadas las restricciones de este documento, se enumeran a continuación sólo unos ejemplos en este sentido.

Nodo de redes sociales académicas

Mucho más que en el caso de otras universidades federales, probablemente el destino y misión de la UNILA se jugará en la capacidad de generar una vida social académica intensa. La UNILA debe posicionarse – a mediano plazo – como una sede natural de foros, workshops, simposios, seminarios, jornadas, congresos, en las áreas vinculadas a las dinámicas de integración regional. La creación de una infraestructura (no sólo de salones de reuniones y auditorios, instalaciones para traducciones simultáneas y videoconferencias sino también de hotelería y logística) adecuada a estas finalidades constituye un objetivo estratégico para el desarrollo institucional.

Editorial universitaria regional

La UNILA debería contar con una fuerte estructura editorial, que garantice no sólo la publicación de nuevas revistas y textos académicos, sino también su distribución a escala regional. Es necesario tener en cuenta, en particular, que existe en la región un notable déficit de producción de materiales didácticos en temas de integración (social, regional). Una de las posibles actividades de la UNILA es el desarrollo de materiales en este sentido.

Sería conveniente organizar esta editorial aprovechando tanto las nuevas tecnologías disponibles como las nuevas configuraciones de derechos de propiedad intelectual, actualmente en desarrollo. Así, la editorial universitaria podría aumentar el alcance de sus publicaciones a costos relativamente menores.

Videoteca académica

El desarrollo de videotecas académicas es otro de los déficits de las universidades latinoamericanas. Pocos son los materiales producidos en las universidades, y aún así gran parte de los materiales localmente producidos no está disponible o es dificultosamente accesible. La videoteca de la UNILA podría constituirse en un mecanismo de inducción y vinculación de este tipo de producciones a escala regional, al tiempo que una unidad de referencia para acciones de cooperación en la generación de nuevos materiales.

Sistema de bibliotecas virtuales

En el mismo sentido, el sistema de bibliotecas de la UNILA debería contemplar la viabilización del acceso a su acervo de lectores distantes. Existe en este sentido una oportunidad histórica de generar

la primera biblioteca virtual universitaria, completamente digitalizada y completamente integrada a redes bibliográficas a escala internacional. Esta realización es de tal relevancia – tanto para el país como para la región que justificaría por sí sola la creación de la UNILA. Obviamente, tal objetivo demandará la internalización de capacidades específicas de diseño de software, sistemas de digitalización de contenidos, servidores e infraestructura de navegadores, conectividad en red. De hecho, esta podría ser una de las misiones específicas del Instituto de Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Centros de Documentación Digitalizada

Gran parte de la documentación relevante para el análisis de las dinámicas regionales de América Latina se encuentra dispersa en diferentes instancias gubernamentales, cuando no es extraviada y traspapelada accidentalmente en archivos generados asistemáticamente. La creación de Centros de Documentación Digitalizada dependientes de cada uno de los Institutos de la UNILA permitiría subsanar este déficit, al mismo tiempo que tornaría pública una sustantiva cantidad de información de acceso problemático. Una base de datos documental a escala regional facilitaría tanto la realización de investigaciones y análisis como la democratización del acceso a la información con algunas temáticas clave para la región (legislación y normativa, políticas económicas, regímenes ambientales y migratorios, informaciones estadísticas, por sólo mencionar algunos ejemplos).

Infraestructura y servicios

Finalmente, es necesario tener en cuenta que la localización de la UNILA en Foz de Iguazú puede constituir un inconveniente para la cooptación y radicación de recursos humanos de alto nivel. La disponibilidad de una infraestructura diferenciada puede constituir un elemento decisivo. Por esto, es necesario contemplar en el diseño del campus universitario la disponibilidad de gabinetes de investigación y laboratorios equipados (para docentes y alumnos), de instalaciones para laboratorios virtuales, de una eficiente estructura de informática y comunicaciones, y de una diversidad de espacios para reuniones de equipos de investigación. Tan importante como esto será la disponibilidad de estudios y viviendas multifamiliares, de un servicio de hotelería acorde con residencias de mediano plazo (6 meses a un año), y de una diversidad de servicios que faciliten la vida cotidiana de los docentes-investigadores

y alumnos (alimentación, esparcimiento, deportes, comunicaciones, servicios culturales).

El sentido de la política de la UNILA

En el plano de las relaciones internacionales, la gestación de la UNILA supone un gesto programático de Brasil hacia América latina. Un gesto abierto en múltiples sentidos: al potencial de la región, a la integración de voluntades, a la pluralidad de ideas, a la cooperación de las inteligencias y capacidades acumuladas en la región.

Si esta condición de origen ya es significativa, el potencial de desarrollo de esta iniciativa es aún mayor. Porque tal vez, si comienza a andar camino este proyecto, si congrega voluntades, si seduce a los tomadores de decisión, sea necesario incorporar un nuevo desafío: constituir a la UNILA como un gesto -no sólo académico, sino también político y social- de la región hacia el mundo. Un gesto de unión en la diversidad, de integración en la identidad.

A lo largo de este documento se analizaron algunos aspectos particulares de la posible estructuración de la UNILA. Aspectos que podrían sintetizarse en la necesidad de generar un proyecto institucional de largo plazo en el que todos los elementos constitutivos: docentes-investigadores, proyectos, cursos, estructura organizacional, infraestructura, logística y equipamiento se alineen y coordinen en torno a la misión institucional.

Porque la misión de la UNILA converge, en el largo plazo, con el destino de la región y la viabilidad de sus países miembro como sociedades autónomas y desarrolladas. El proyecto UNILA sólo será exitoso si se constituye en herramienta para la integración latinoamericana. Pero para que esto sea posible es imprescindible la profundización del proceso de integración regional. De no ser así, la UNILA será un puesto privilegiado de observación para registrar cómo dejamos escapar, a escala regional, una oportunidad única de gobernar nuestro futuro.