

Evaluación institucional FLACSO, Sede Académica Argentina

INFORME FINAL

Evaluadores:

Nilton Bueno Fisher
Juan Ignacio Piovani
Isabel Rodas

Introducción

El objetivo del presente informe es presentar los resultados y recomendaciones en el marco de la evaluación institucional solicitada por las autoridades de la FLACSO Argentina en noviembre de 2008. cuyo período recubre datos desde el año 2002 hasta abril 2009

Dicho proceso de evaluación dio lugar a resultados que podrían facilitar la toma de decisiones y la definición de posibles cursos de acción con el propósito de alcanzar un mayor desarrollo institucional y, en particular, una creciente proyección regional e internacional de la sede. Las recomendaciones apuntan a la creación de cuerpos intermediarios, concebidos como parte de una estrategia que junto a los colegas Nilton Bueno e Isabel Rodas hemos denominado **DICE** (comisión Docente, comisión de Investigación, comisión de Comunicación y comisión Editorial).

Estas instancias, entendidas como mecanismos participativos, facilitarían la elaboración, el conocimiento y la puesta en práctica de las políticas institucionales y harían partícipes a un mayor número de investigadores y docentes en el desarrollo institucional, es decir, en la evaluación de proyectos (de investigación, de asesoría técnica, etc.), en el seguimiento metodológico, en la discusión de las opciones epistemológicas (con vistas a la discusión multidisciplinaria, interdisciplinaria y transdisciplinaria) y en la evaluación de los resultados de las investigaciones y de la formación de posgrado. En definitiva, la estrategia **DICE** tiene como objetivo crear los espacios que faciliten el aprovechamiento de las experiencias acumuladas en cada una de las áreas de especialización de la FLACSO Argentina para potenciar, a través de estrategias de comunicación interna, las prácticas y los conocimientos que hasta el presente, y en general, se han concentrado bajo la autonomía de las Áreas de la Sede.

Por otra parte, la estrategia **DICE** busca facilitar el ejercicio de la Dirección y del Consejo Académico, máximos órganos de decisión de la FLACSO, a través de la identificación de problemáticas, temáticas y la elaboración de propuestas y cursos de acción para el seguimiento y la coordinación de la Secretaría Académica con la participación activa de representantes estudiantiles y del personal administrativo.

El proceso de evaluación supuso, en primer lugar, un diagnóstico de las dimensiones organizacionales y, en segundo lugar, la elaboración de recomendaciones y propuestas a partir de las debilidades y fortalezas identificadas, teniendo en cuenta los términos de referencia y la definición de los objetivos institucionales de corto, mediano y largo plazos:

a. Objetivos de corto plazo:

Se apunta a valorar en qué grado y bajo qué modalidades la FLACSO ha cumplido con sus objetivos de formación, investigación y difusión de la producción de conocimiento, indagando en los procesos que suponen las actividades de investigación, formación y transferencia y cómo éstos se han ajustado a los cambios en el entorno y los ciclos de disponibilidad de financiación.

b. Objetivos de mediano plazo:

Se pretende evaluar la pertinencia de la introducción de mayores mecanismos de coordinación y articulación entre los diferentes componentes de FLACSO, respetando su naturaleza de organización en red, fomentando una mayor integración e interacción de equipos y actividades dentro de un esquema institucional de relativa independencia, autarquía y flexibilidad.

a. Objetivos de largo plazo:

Se apunta a valorar las capacidades institucionales y organizacionales de la FLACSO para actuar como el nodo planificador y administrador de redes de trabajo e intercambio internacionales, definiendo cuáles serían las estructuras, los recursos y procedimientos a fortalecer con el fin de expandir este tipo de actividades.

Para responder a estos objetivos, hemos organizado la información a partir de criterios históricos que no sólo recuperen los datos estadísticos que demuestran el notable crecimiento institucional manifiesto en la implementación de formaciones y cursos de posgrado, proyectos de investigación y asesoría técnicas. Bajo la lógica del proceso histórico, la primera parte recupera el contexto político y su relación con el tipo de conocimiento producido en función de los actores en escena. Seguidamente ponemos en relación estos dos aspectos que tuvieron repercusiones en la organización institucional y en la estructura interna de relaciones interpersonales. El crecimiento institucional pasa de las relaciones de confianza y de familiaridad a la paulatina emergencia de cuerpos intermediarios para regular y normar las prácticas institucionales, sin abandonar los principios bajo los que se fundó la investigación y la docencia en FLACSO – Argentina, que es a su vez el sello y la marca particular que le ubica como una de las instituciones en ciencias sociales que ha contribuido a la producción de un pensamiento crítico frente a los procesos de dictadura e instalación de la democracia. Por lo tanto, nuestras recomendaciones presuponen que la FLACSO mantenga la sensibilidad sobre los temas sociales que han orientado su producción pero estableciendo los mecanismos que permitan la construcción de un pensamiento complejo en respuesta al surgimiento de temáticas, problemáticas y objetos emergentes en la producción del conocimiento científico empujado por los actores sociales diferenciados que exigen el análisis y la síntesis para que sean considerados en la formulación de las políticas públicas y sociales.

La segunda parte consiste en una exposición de los datos que permiten conocer el crecimiento de los recursos humanos (administrativos y académicos) con los que cuenta la FLACSO, así como el financiamiento, la infraestructura, infoestructura, la gestión,

administración y rendición de cuentas de los presupuestos, el plantel de investigadores y las políticas de formación y reclutamiento de jóvenes intelectuales y los instrumentos para la comunicación (tanto entre las distintas áreas de conocimiento dentro de la FLACSO como con los actores sociales a quienes se dirige esta producción) y divulgación científica que permiten mantener en la vanguardia de la producción de conocimiento crítico a la institución. Seguidamente, se postula una serie de conclusiones y recomendaciones relativas a las diferentes dimensiones analizadas.

Resultados

Los resultados incluidos en esta sección son el fruto de una indagación de carácter cuantitativo y cualitativo basada en datos secundarios — elaborados por la propia Sede Argentina de la FLACSO — y en entrevistas en profundidad, individuales y grupales, realizadas con investigadores y coordinadores que fueron seleccionados siguiendo criterios de muestreo intencional y *snowball*.

La presentación diagnóstica refleja los núcleos temáticos de la guía que fuera elaborada *ad hoc* para orientar la producción de datos agregados por parte de la FLACSO y para pensar los guiones de entrevista. Esta guía incluyó las siguientes dimensiones y subdimensiones

♣ INFRAESTRUCTURA

- ESPACIOS FISICOS DEDICADOS A LA INVESTIGACION
(Cantidad de oficinas, salas de trabajo, etc. de uso exclusivo o compartido, mts²)
- EQUIPAMIENTO PARA LA INVESTIGACIÓN
- INFOESTRUCTURA

♣ FINANCIAMIENTO

- FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNO
(Estado, empresas, fundaciones, etc.)
 - ORIGEN
 - MONTOS
 - DESTINO (becas, equipamiento, trabajo de campo, publicaciones, honorarios profesionales, overheads, insumos, viajes, etc.)
- PRESUPUESTO ANUAL PROPIO
 - PARA EQUIPAMIENTO DESTINADO A LA INVESTIGACION
 - SUBSIDIOS A PROYECTOS
 - BECAS DE INVESTIGACIÓN
 - PARA LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN
 - PARA EL FINANCIAMIENTO DE PUBLICACIONES

♣ RECURSOS DE INFORMACION PARA LA INVESTIGACIÓN

- BIBLIOTECA:
 - FONDO DOCUMENTAL
 - REFERENCIA ESPECIALIZADA (si/no)
 - PRESTAMOS INTERBIBLIOTECARIOS ILL (si/no)
 - DOCUMENT DELIVERY (si/no)
 - BASES DE DATOS (si/no, cuáles)
 - BIBLIOTECA DIGITAL (si/no)
 - SUSCRIPCIONES A REVISTAS (si/no, cuáles)

♣ PLANTEL DE INVESTIGADORES

Consideraremos a: 1) docentes-investigadores categorizados (en Programa de Incentivos, CONCET, CIC, etc.); 2) docentes-investigadores con investigaciones acreditadas por FLACSO; 3) integrantes de equipos de investigación acreditados por FLACSO; 4) becarios de investigación con lugar de trabajo en FLACSO.

- DATOS SOCIODEMOGRAFICOS
- TITULACION

- EXPERIENCIA EN INVESTIGACION (LINEAS Y PROYECTOS)
 - CATEGORIZACION
 - PRODUCCION (LIBROS, ARTÍCULOS, PONENCIAS, ETC).
 - FORMACION DE RECURSOS HUMANOS (DIRECCION DE TESIS, BECARIOS, ETC).
- ♣ **PROYECTOS ACREDITADOS**
- INSTITUCION QUE ACREDITA (AGENCIA, CONICET, INCENTIVOS, FLACSO, ETC.)
 - TEMA, AREA, DISCIPLINA
 - DIRECTOR/A
 - COMPOSICIÓN DEL EQUIPO
 - DURACIÓN DEL PROYECTO
 - PRODUCCIÓN DENTRO DEL PROYECTO
 - FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO
- ♣ **CAPACIDAD INSTITUCIONAL PARA LA FORMACIÓN Y RECLUTAMIENTO DE INVESTIGADORES**
- OFERTA FORMATIVA
 - ESPECIALIZACIONES
 - MAESTRIAS
 - DOCTORADO
 - POLÍTICA DE APOYO (SUBSIDIOS O BECAS) PARA LA FORMACIÓN DE INVESTIGADORES A TRAVÉS DE MAESTRÍAS Y DOCTORADOS EXTERNOS.
 - MECANISMOS DE RECLUTAMIENTO
- ♣ **INSTRUMENTOS PARA DIVULGACIÓN Y COMUNICACIÓN CIENTÍFICA**
- LIBROS PUBLICADOS POR FLACSO: TEMA, AUTOR, ETC.)
 - REVISTAS: PERIODICIDAD, CANTIDAD DE VOLÚMENES, TEMAS DE LOS ARTÍCULOS, REFERATO, DEPENDENCIA ACEDÉMICA, ETC.
 - PUBLICACIONES TERCERIZADAS (LIBROS E INFORMES PRODUCIDOS EN FLACSO PERO PUBLICADOS POR TERCEROS POR CONVENIOS)
 - PUBLICACIONES ELECTRÓNICAS
 - PUBLICACIÓN DE ACTAS DE CONGRESOS Y JORNADAS REALIZADAS EN FLACSO
 - PUBLICACIÓN (IMPRESA O DIGITAL) DE WORKING PAPERS Y TESIS.

Cabe destacar que para cada una de las dimensiones en cuestión no se presentan únicamente los datos relativos a las condiciones actuales de funcionamiento institucional — a la manera de una radiografía — sino que se exponen también aspectos que se perciben como problemáticos y se proponen, en relación con ellos, algunas hipótesis y/o líneas interpretativas acerca de sus (posibles) mecanismos de producción y reproducción.

1. Gestión institucional

A continuación se presentan una serie de datos que propician un acercamiento a la composición interna de los grupos de trabajo en FLACSO-Argentina y su adhesión institucional. Han sido organizados con la finalidad de aportar insumos para la formulación de lineamientos estratégicos que permitan a FLACSO-Argentina dos tipos

de acciones. La primera sobre la toma de decisiones para impulsar estrategias institucionales para la producción de conocimiento sobre las sociedades latinoamericanas. La segunda, se refiere a la generación de una plataforma para la planificación institucional que, a la vez que se adecue a la velocidad con que suceden los cambios en la actualidad, sea capaz de poner a la disposición la acumulación y la articulación de contenidos que permitan la construcción del pensamiento complejo. La flexibilidad y versatilidad de su oferta docente es un índice de la puesta en relación de distintas dimensiones de la realidad, lo que garantiza la continuidad del pensamiento crítico y propositivo en un contexto en el que, de la inicial oposición al régimen autoritario, se requiere de la institución como asesor en las intervenciones del Estado, de las entidades no gubernamentales sin dejar de evidenciar las necesidades, formas de organización y comunicación y conductas de los grupos sociales. El problema para FLACSO-Argentina reside en pensar, primero, los tipos de académicos que se vinculen a ella. Y segundo, las formas en que propicie la acumulación, la articulación de ese conocimiento y el debate crítico de las aproximaciones teóricas y metodológicas adoptadas dentro de relaciones fluidas, inscritas en amplias redes de movilidad y de incidencia sobre la sociedad y en las políticas públicas.

Para ello, para comprender las problemáticas de la gestión institucional, el primer nivel de análisis que hemos adoptado es el de las áreas y proyectos que se han ejercido de manera autónoma, a excepción de la relación que guardan con la administración financiera, a procesos institucionales centralizados para el desempeño y la evaluación de su producción y del ejercicio docente. Concurren en la actualidad 5 áreas y 17 programas que han gestionado sus recursos y vinculado a sus equipos autónomamente, lo que genera la actual tensión entre centralización de procesos a nivel institucional y acciones autónomas de las áreas y programas. El segundo nivel aborda la práctica, como investigador o docente, dejando de lado las categorizaciones de los académicos con las que son reconocidos en la FLACSO-Argentina y que son las del sistema internacional. La tercera abordará el sentido de pertenencia *flacsiano* que resulte de las interacciones entre los equipos, las que propicia la institución y los sentidos que los individuos han construido de esa práctica, y que pasan por la posibilidad de democratizar, y no burocratizar, la participación de las nuevas cohortes, formándolos para su acceso a instancias de decisión y construcción institucional. La Dirección, el Consejo Académico y la Secretaría Académica serían los garantes de un sistema de participación vigilante de mantener a los grupos de trabajo bajo el espíritu con el que nació hace más de 30 años.

En lo que se refiere a la definición de las instancias de trabajo académico y de extensión, la distinción de los criterios que separan a las áreas de los programas es ambigua. Aparentemente no existen definiciones que permitan comprender la diferencia entre ambos. Ni el criterio de antigüedad, ni el de número de investigadores, ni el presupuesto, el número de proyectos o la capacidad de instalar cursos de posgrado pareciera diferenciarlos, puesto que para ambos existen esas posibilidades.

En cuanto a su antigüedad, que nos parece importante para comprender el despliegue de problemáticas y su evolución con respecto a los contextos sociales donde han emergido, a excepción del área de Género, sociedad y política, las otras cuatro áreas se establecieron durante el período de gobierno autoritario y de transición democrática. Por su parte, los programas se instauran en ese segundo momento, desde la década de los ochenta, y siguen abriéndose nuevos (sobre su permanencia y su trascendencia a financiamientos con los que funcionaron no tenemos datos) con temáticas de

investigación que, para muchos casos, no parecieran distanciarse de las problemáticas fundamentales de las áreas temáticas. Es decir, la autonomía de su espacio no está en función de las proximidades temáticas sino de la configuración de equipos de trabajos paralelos o alrededor de actores sociales a partir de los cuales operan, lo que aumenta la fragmentación del trabajo institucional. Es notoria la poca relación que guardan entre sí los programas y las áreas a pesar de que sus denominaciones sugieren la proximidad temática que permitiría una mayor interrelación de investigadores a través del debate interno o en la convocatoria interna a la docencia.

Probablemente lo que distancie a los académicos que participan bajo la modalidad de programas de los que se ejercen dentro de las áreas sea contar con una representación dentro del Consejo Académico, y por lo tanto en sentir distancia y poca identificación con las decisiones institucionales.

Si la representación en el Consejo Académico tuviese que caracterizarse, podríamos apuntar que, además de ser ocupada por el grupo de la primera y segunda cohorte (sobre las que más adelante focalizaremos la descripción), sus pertenencias se concentran en las áreas de

1	Área	Estudios políticos	1979
2	Área	Educación,	1982
3	Programa	Envejecimiento y sociedad,	1982
4	Área	Economía y tecnología,	1983
5	Área	Relaciones internacionales,	1984
6	Programa	Políticas sociales	
7	Programa	Planificación participativa y gestión asociada,	1987
8	Programa	Programa de Intercambio de estudios avanzados en CCSS para extranjeros,	1993
9	Programa	Bioética	1993
10	Programa	Juventud,	1994
11	Programa	Antropología social	1996
12	Programa	Instituciones políticas y gobernabilidad democrática	
13	Programa	Lenguas y culturas extranjeras	
14	Programa	Estado y políticas públicas	
15	Programa	Información, conocimiento, trabajo y género	2000?
16	Área	Género, sociedad y políticas,	2001
17	Programa	Iniciativas,	2002
18	Programa	Estudios agrarios	
19	Programa	Diseño y gestión de políticas y programas sociales	
20	Programa	Desarrollo, innovación y sociedad	2007?
21	Programa	Comunicación	
22	Programa	Estudios sobre lo global	
21	Programa	Historia del arte y estudios culturales	

Educación, Economía, Estudios Políticos, Relaciones Internacionales y en el programa de Estudios agrarios. Las incorporaciones del grupo de personas que se adhirieron a la institución como parte de la tercera cohorte se ha concretado a través de profesionales de reciente ingreso y no con los académicos que puedan tener un recorrido institucional de mayor temporalidad.

Analizaremos superficialmente la composición y la organización interna de las áreas y programas, para resaltar el hecho de que poseen estructuras de relaciones diferenciadas. Señalaremos la existencia de coordinadores (principales y en algunos casos existen los adjuntos y en otros los directores), investigadores en sus cuatro condiciones (principal, invitado, asistente, adjunto) y asistentes o equipos técnicos de asistencia especializada (publicaciones, manejadores de web) cuyas relaciones no son explicitadas fuera del ámbito de la dinámica interna de los equipos. Dentro de la explicitación de estas relaciones en las memorias institucionales, organizando la información en organigramas, es notable la ausencia que las áreas y los programas plantean con el personal docente que interviene en sus programas de formación, lo que dice de relaciones de pertenencia poco establecidas, poco reconocidas institucionalmente. No obstante, aparecen concentradas en los organigramas funcionales solicitados a los coordinadores de los posgrados dentro de cada área o programa. La información de los posgrados que posee cada uno de ellos aparece desligada de este equipo de investigadores.

A modo de ejemplo, de las 5 áreas y 17 programas (sumando como tres instancias más a la Dirección de FLACSO-Argentina, la Secretaría académica y la administración financiera) y en función de las posiciones del personal que aparece descrito en la información de las páginas web y de las categorías asignadas a las personas en la memoria de labores del 2007, ilustraremos algunos organigramas que permitan un primer acercamiento a la lógica de organización del equipo interno. El objetivo es encontrar homologías en las prácticas de quienes serían los encargados de mantener las relaciones entre la misma institución y facilitar los procesos y procedimientos administrativos. Puesto que la información en la fuente se ofrece de manera lineal, no se exponen las relaciones jerárquicas u horizontales. Con esta poca información, nos interesa evidenciar que es posible entretejer redes de relaciones internas, a pesar de la autonomía ejecutiva de las áreas y programas, que permitan la economía de las tareas y procesos que son comunes pero se han abordado y resuelto, como tareas emergentes, en cada una de ellas. Su identificación podría facilitar y efficientar recursos que se hallan subempleados dada la dinámica de fragmentación impulsada por la vitalidad de cada área y cada programa.

En ese sentido, durante el 2008 ya se llevaba a cabo todo un proceso de homologación de condiciones laborales, salariales y definición de tareas, desde la directriz de la Secretaría Académica, de las asistencias técnicas o secretarías administrativas. A raíz de la necesidad de implementar un sistema de administración de las matrículas estudiantiles, se logró poner en relación a las personas que se ejercen en esta función para que adquirieran las mismas prácticas a la vez que se crearon condiciones salariales que buscaron la igualdad de honorarios y prestaciones. Al igual que para este tipo de personal, la nivelación de honorarios, que dependen de los montos con los que cada área o proyecto dispone, promueve pagos diferenciados en los docentes o investigadores que cumplen con las mismas tareas. No obstante, a pesar de ese esfuerzo de coordinación, aún quedan temas que resolver con respecto a la matriculación y registro de las trayectorias, tanto administrativas como académicas de los estudiantes. Quienes se ejercen en estas funciones, y dadas las particularidades de cada uno de los posgrados (no solo la diferenciación como diplomados, maestrías y doctorados o como formaciones virtuales y presenciales, sino también por el tipo de movilización que implican algunos de ellos tanto de docentes como de estudiantes que se hayan en distintos países del cono sur), cada uno ha ido resolviéndolos sin que este conocimiento sea trasladado para la adaptación de la base de datos centrales o para encontrar otras respuestas que se adecuen

a los formatos establecidos por el sistema adoptado para el registro estudiantil institucional. Paralelamente a éste, los asistentes continúan empleando bases de datos alternos que les permitan el registro de las particularidades de los cursos bajo su cargo. Ello genera, evidentemente, un doble registro, y una carga innecesaria de trabajo. La base de datos, y las formas que cada asistente administrativo de las áreas ha encontrado para resolverlo, debe discutirse con los administradores del sistema, la Dirección de FLACSO-Argentina y la Secretaría académica, puesto que implica el doble seguimiento (administrativo –pagos y asistencia- y académico –asistencia, notas y rendimiento así como relacionamiento con docentes y directores de tesis.)

Al igual que para estas posiciones, cuya relacionamiento puede ya estructurar una serie de funciones que institucionalizarían, en el sentido del mutuo conocimiento y que facilitara la coordinación, las actividades sustantivas de las áreas y programas, pueden encontrarse otras funciones distribuidas autónomamente en las áreas. Estas son las de publicaciones, redacción de boletines, administración de fondos documentales y bases de datos, manejadores de la web que podrían ponerse en conexión, conocer las experiencias y relacionarse en el seno de la comisión editorial y con la participación del personal de la biblioteca y de quienes integren la comisión de comunicación.

En síntesis, estos incompletos organigramas pretenden, respetando las formas que han organizado las áreas y programas para responder a los sectores sociales a donde dirigen sus acciones, aportar algunos índices para acciones de coordinación entre personal de apoyo. Se trata de identificar las funciones similares dentro de cada unidad ejecutora, que podrían generar redes internas para el soporte administrativo institucional, que guarde a la vez la autonomía de las áreas, pero creando una coordinación que eficiente la administración para el sostenimiento de las actividades sustantivas de la Facultad. No son sólo los investigadores que podrían ser convocados como parte de los cuerpos docentes de los posgrados, sino estas otras funciones, cuya emergencia en la autarquía de las áreas y proyectos no hace más que evidenciar la similitud de las necesidades de cada uno de los equipos de trabajo. Hemos tratado de organizar en tres columnas las funciones básicas expresadas en cada área o programa: la de apoyo, la directiva junto con las sustantivas y las de extensión. No aparece en ellas el vínculo con la docencia.

Número de profesores con más de 10 años de ejercicio académico en FLACSO-Argentina

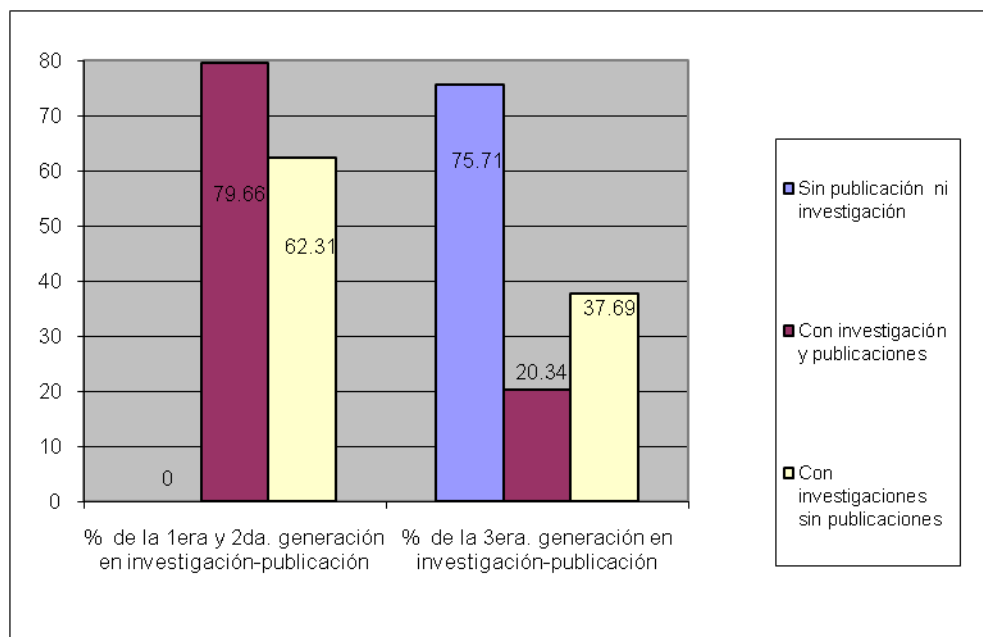
No. de cursos impartidos por docente	No. de personas sin publicación ni investigación	No. de personas con investigación y publicaciones	No. de personas con investigación sin publicación	Total de profesores-investigadores de la 1era y 2da generación	Totales institucionales (en personas)
0	0	0	9	9	87
1	0	23	48	71	585
2	0	11	8	19	73
3	0	9	5	14	18
4		4	11	15	15
Total de personas de la 1era. y 2da. Generación que investiga y/o publica	0	47	81	128 personas	778 personas
Relación al total institucional de quienes investigan y publican (en %)	0%	79.66	62.31	16.45	
Totales institucionales (en número de personas)	589	59	130	778	

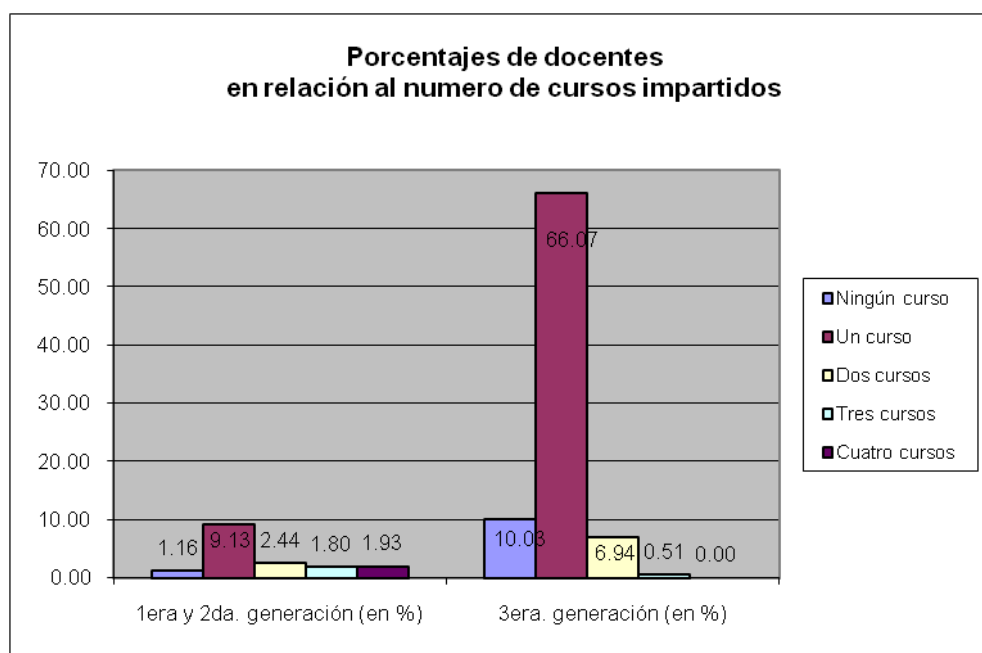
Número de profesores con ejercicio académico en FLACSO-Argentina, según planilla 2008

No. de cursos	No. de personas sin publicación ni investigación	No. de personas con investigación y publicaciones	No. de personas con investigación sin publicación	Total de profesores-investigadores	Porcentajes
0	53	1	33	87	11.18
1	483	31	71	585	75.19
2	49	14	10	73	9.38
3	4	9	5	18	2.31
4	0	4	11	15	1.93
Totales institucionales	589	59	130	778	
No. de cursos impartidos por docente	Porcentaje de participación por no. de cursos impartidos		No. de cursos impartidos por docente	1era y 2da. generación (en %)	3era. generación (en %)
0	11.18		0	1.16	10.03
1	75.19		1	9.13	66.07
2	9.38		2	2.44	6.94
3	2.31		3	1.80	0.51
4	1.93		4	1.93	0.00
Investigación-publicación de personas con ejercicio académico en FLACSO-Argentina 2008	Porcentaje de participación por investigación y publicación		Investigación-publicación de personas con ejercicio académico en FLACSO-Argentina 2008	% de la 1era y 2da. generación en investigación-publicación	% de la 3era. generación en investigación-publicación
Sin publicación ni investigación	75.71		Sin publicación ni investigación	0	75.71
Con investigación y publicaciones	7.58		Con investigación y publicaciones	79.66	20.34
Con investigaciones sin publicaciones	16.71		Con investigaciones sin publicaciones	62.31	37.69

Número de profesores con menos de 10 años de ejercicio académico en FLACSO-Argentina

	No. de cursos impartidos por docente	No. de personas sin publicación ni investigación	No. de personas con investigación y publicaciones	No. de personas con investigación sin publicación	Total de profesores-investigadores de la 3era. generación	Totales institucionales (en personas)
1.16	0	53	1	24	78	87
9.13	1	483	8	23	514	585
2.44	2	49	3	2	54	73
1.80	3	4	0	0	4	18
1.93	4	0	0	0	0	15
	Total de personas de la 3era. Generación que investiga y/o publica	589	12	49	650 personas	778 personas
	Relación al total institucional de quienes investigan y publican (en %)	100.00	20.34	37.69	83.55	
	Totales institucionales (en número de personas)	589	59	130	778	





1.1 Incentivos para la institucionalización: La relación entre el grupo fundador, la segunda cohorte y la integración de docentes-investigadores móviles

Para comprender los vínculos entre estos tres grupos (el grupo fundacional y la segunda y tercera cohorte) y diferenciar sus modos de adscripción institucional y por lo tanto, su sentido de pertenencia, un segundo nivel de análisis lo emprenderemos a través de la organización de las bases de datos del personal académico, según la planilla del 2008, dividiendo a este conjunto de personas en dos grupos, identificados por los años en que su trabajo de investigación, docencia y publicación, fue reportado en las memorias de labores entre 1998 y el 2007. No hemos trabajado para este análisis las clasificaciones del personal académico porque no expresan condiciones o niveles de trabajo, tan solo subordinación en los casos de investigadores auxiliares y adjuntos, de los cuales tampoco conocemos la diferencia y que probablemente emerjan con el análisis de los contenidos de las investigaciones y sus aportes particulares en ellas. Nos limitaremos a señalar las clasificaciones para contrastarlas con las prácticas en función del inventario que posibilitó el padrón de personas vinculadas laboralmente durante el 2008. Las clasificaciones señalan la existencia de los siguientes tipos de académicos:

1. Coordinadores
2. Coordinadores adjuntos
3. Investigadores principales
4. Investigadores invitados
5. Investigadores adjuntos
6. Investigadores asistentes

En contraste, preferimos el análisis por cohortes y el vínculo que significa esta unidad con el contexto histórico de producción en las ciencias sociales. Tomaremos como

referencia contextual e histórica, los tres períodos expuestos en *FLACSO, 30 años de historia, 1974-2004*. De esa manera, hemos reconocido como el primer grupo al citado en las memorias desde 1998 que continúa produciendo hasta la actualidad. En este grupo ubicaremos a dos cohortes, el grupo fundacional y el conjunto de académicos que se encarga de ampliar la FLACSO a lo que es actualmente. Hemos ubicado dentro del segundo grupo, la tercera cohorte, a quienes inician su aparición desde las memorias de labores del 2001.

En primer lugar, ya externamos la percepción que la composición del equipo de cada una de las áreas y programas responde a su relación con los actores sociales con los que interactúan y sobre los que fundan sus problemáticas de análisis. En ese sentido, desde el punto de vista de su relación con el exterior, las formas sociales de cada uno de estos equipos de trabajo se muestran eficaces para producir respuestas a los requerimientos de las entidades que finalmente propician su existencia desde el punto de vista del problema de investigación, extensión y financiero, pero igualmente es esta heterogeneidad de procesos los que no permiten la implementación de procedimientos y normas que retardarían los vínculos fluidos que se establecen entre el equipo y los actores sociales de su interés. Esto ha sido manifiesto sobre todo cuando, desde la Comisión docente¹, se han comenzado a solicitar plazos para organizar las propuestas de contenidos y cuerpo docente de programas de formación formulados bajo coyunturas precisas.

Por otra parte, todos estos equipos de trabajo comparten los mismos problemas en cuanto a la formación y retención de cuadros, de jóvenes investigadores, limitados por los tipos de financiamientos con los que cuentan. No obstante, la colocación de los discípulos en otros ámbitos profesionales, les permite también ampliar las redes de colaboración inter-institucional. Pero el problema además de radicar en el tema de la sostenibilidad laboral también implica el problema del espacio. A pesar del reciente y enorme esfuerzo de expansión de las instalaciones, éstas siguen siendo insuficientes para el acomodamiento de nuevos investigadores o la interacción colectiva de los grupos de trabajo.

Señalaremos como otro factor fundamental en la generación de sentidos de pertenencia la modalidad en el reclutamiento de los cuadros que han operado el desarrollo de la institucional a su estado actual. Al grupo que hemos denominado “la segunda cohorte”, el que impulsa el crecimiento a partir del incremento de las actividades en cada área y que se abren a la instalación de proyectos como espacios alternos. Según las entrevistas, algunos se integraron a partir de relaciones de proximidad y reconocimiento a la práctica intelectual dentro de espacios de formación universitaria con miembros del grupo fundacional y no por procedimientos de convocatoria abierta y selección. La incorporación se realiza bajo los criterios del reconocimiento y la confianza intelectual y personal. Algunos otros integrantes de este grupo han seguido sus formaciones de posgrado en FLACSO-Argentina. Para ilustrar el peso en la producción académica institucional de esa primera y segunda cohorte, hemos elaborado el siguiente inventario (basado en las ya aludidas memorias y planilla del 2008), contrastado con la mucho más numerosa cohorte, que se incorporó bajo otras modalidades y posee otras formas de inserción, entre ellas y de mayor peso: 1.) la participación de docentes *móviles*,

¹ La Dra. Dussel, en un correo dirigido a la Comisión docente, luego de conocer las primeras propuestas para normar la presentación de proyectos formativos, alude a que el año con que requieren las propuestas es demasiada anticipación para propuestas que surgen como parte de una oferta móvil que puede variar y, en lugar de extenderse, ir variando y ajustándose a la demanda. (Acta Comisión docente, marzo 2008)

ejecutada a partir de un curso dentro de un posgrado, y 2.) la de la incorporación como becarios y personal con cargas de administración académica.

La primera y segunda cohorte (128 personas) representan el 16.45% de personas contratadas para el 2008. Dentro de ellas tomamos en cuenta a los que ingresaron a FLACSO-Argentina como estudiantes de posgrado y que se integraron como investigadores principales y auxiliares. De ellas se produjo el 79.66% de investigaciones publicadas y registradas en las memorias de labores de los años señalados. Así mismo, entre ellas se realizó el 62.31% de investigaciones que fueron inventariadas en las memorias durante los 10 años revisados. En el ejercicio docente, de las 691 personas que enseñan (un 82.82% de los contratados), el 17.22% pertenece a estos dos grupos.

A diferencia de ellos, las 650 personas que integran el 83.55% del personal de FLACSO-Argentina son de reciente incorporación (se tomó como “reciente” su aparición en los registros desde el año 2001). Entre ellos, el 74.38% interviene como docente en la FLACSO-Argentina de un solo curso. Dentro de este grupo mayoritario además de los incorporados a un solo curso, existe otro conformado por 53 personas que no participan de ninguna y carecen de vínculos con la docencia. De este grupo mayoritario, tan sólo el 12% de personas han investigado y publicado en FLACSO y el 37.69% poseen investigaciones sin publicar.

Al grupo de 53 personas (sin cursos, sin investigación ni publicaciones) lo asociamos, cuando menos a algunos, con las tareas administrativas académicas. La contradicción en ellos, y a diferencia de los 24 que poseen investigación y no hacen docencia, es la expectativa por tener mayores vínculos con lo académico y menos cargas de orden administrativo. Si se considera a este personal como gestores internos, que llenan los procedimientos para pagos y de asistencia en los posgrados para los coordinadores e investigadores, el departamento de recursos humanos resulta ser un aparato extenso y descoordinado. En un ejercicio² con algunas personas ubicadas en estas funciones, señalan claramente sus vínculos con sus coordinadores académicos, pero es notoria la ausencia de una relación sistemática con el departamento de administración financiera y de recursos humanos. Probablemente, a las comisiones sugeridas en la Estrategia **DICE** habría que agregar una que reúna a este grupo de gestionarios internos que encuentren y definan las similitudes o variedades de los casos a los que se enfrenta la administración académica de FLACSO-Argentina para simplificar los procedimientos. Igualmente, el departamento de registro estudiantil, que pareciera hasta el momento tener tan solo una orientación contable, debería coordinar esfuerzos para integrar y manejar criterios para la inscripción estudiantil y de seguimiento a su rendimiento académico. Aunque con formaciones en ciencias sociales, algunos con posgrados y otros en 3er. y 4to. año de la licenciatura, este ingreso y relación institucional genera un perfil que tiende a una pertenencia burocratizada que contrasta con la posición asumida por las dos primeras cohortes y las formas en que funcionaron. Por lo tanto generan lazos de pertenencia e identificación como trabajadores y no como académicos, otra diferencia fundamental con la primera y segunda cohorte. No es de extrañar que, a diferencia de éstos últimos que trabajaron como consultores o bajo el concepto de honorarios, este grupo de reciente ingreso se piense bajo el concepto de salario y de relación patronal con la institución.

² Realizado dentro del marco de esta evaluación docente en la semana de abril 2009.

Evidentemente, la problemática institucional radica en el gran peso que poseen ambos grupos en sus actividades, puesto que la institución se inclina por las actividades relacionadas con la docencia. Incluso, como señala Dussel en el correo ya mencionado, estos grupos, al igual que los académicos con una mayor participación institucional, han propuesto la ejecución de programas de formación. Esto significa el aumento del registro estudiantil y seguimiento de las matriculaciones, los cursos y la gestión de los diplomas. Es más, aquí pareciera radicar el peso de la relación con ese cuerpo docente de un solo curso (seguimiento a programas, reportes, pagos) puesto que la relación institucional queda marcada, luego de la relación de reconocimiento profesional de los pares para la conformación del equipo docente de una propuesta de posgrado, por la gestión, ante la carencia de espacios de debate a la producción y a las metodologías de enseñanza y producción de conocimiento. En ese sentido, y por una parte el departamento de asuntos estudiantiles debe ser seriamente pensado para no tener disgregadas estas funciones o por lo menos reducir al menor término posible los pasos necesarios para cada uno de esos trámites. Por otra, reforzar el rol de la Comisión docente para que dichos programas, provenientes de personal que participa principalmente como docente en cursos puntuales, participe de los mecanismos de evaluación institucional de sus objetivos, contenidos y metodologías. Para ambos grupos, tanto para este cuerpo docente de un solo curso, que es el grupo más importante en términos numéricos (514 personas), como para el de gestores, la relación puede convertirse en impersonal, lo que contrasta con el régimen de confianza y reconocimiento con el que se fundó la FLACSO-Argentina. El problema es que el núcleo de investigadores-docentes (los 128 investigadores-docentes de la primera y segunda cohorte) no sea absorbido por la mayoritaria presencia y la dinámica de este ejercicio profesional, que se despliega en un espacio institucional que se limita a aportarle un momento de exposición.

1.2 Los cuerpos intermediarios: la integración y comunicación del grupo fundacional para la ampliación y regulación de las relaciones de confianza y familiaridad

1.2.1 La Secretaría académica

La emergencia de espacios de coordinación administrativa y académica no es una acción novedosa. Ya desde agosto de 1998 se crea la secretaría académica con la finalidad de asistir a la Dirección y al Consejo Académico en aspectos de administración interna, especialmente para las actividades de coordinación entre investigación y docencia de la institución, y fortalecer la transferencia de conocimientos y la asistencia técnica a organismos públicos y privados a través de la extensión, difusión y fortalecimiento de los vínculos con otras entidades³. En esa época, relata Alberto Quevedo, primer secretario académico nombrado por el entonces director de FLACSO-Argentina, las pocas actividades desplegadas desde esta instancia se concentraron en la asistencia al director y al Consejo Académico e inició un trabajo de vínculos interinstitucionales. No había mucha vida institucional y era poca la frecuentación del núcleo de investigadores. Se inició el acercamiento proponiendo seminarios internos de investigadores, cada tres semanas. Se perseguía constituir una mayor institucionalización a través de la rutinización del debate. Para entonces, las

³ Memoria de actividades, 1998

maestrías que se impartían con la participación de otras universidades generaron esquemas descentralizados de administración de alumnos.

Bajo la segunda Secretaría Académico, asumida en el año 2005 por Daniel Pinkazs, se asume la implementación de una perspectiva normativa ante la emergencia de numerosos proyectos de formaciones de posgrado presenciales y virtuales. El secretario académico, dentro de sus funciones, realizó los procedimientos ante la Secretaría General de la FLACSO en Costa Rica, para la obtención de los diplomas. Coincide con Quevedo en que, desde esta posición, se implementaron las discusiones entre los investigadores sobre temas de agenda pública y sobre temas coyunturales. Data la primera expansión institucional para 1990. La segunda se opera en el 2002 con la aparición de los alumnos virtuales. La diversidad de procesos de formación tuvo como resultado una distancia entre las categorizaciones académicas para calificarlos y las categorías para operar sus expedientes desde el punto de vista administrativo. Incluso, para la categoría de alumno regular, cada área opera bajo principios distintos para distinguirlos como tales. En este sentido, existe una claridad en que es necesario romper las rutinas de gestión autónomas para crear las centralizadas en un único registro institucional y que impliquen, como resultado, ordenar los procesos de calidad para la obtención de los diplomas de posgrado. Desde este punto de vista, de la posibilidad de ordenar los procedimientos de las áreas, la Secretaría académica tiene un poder limitado pues tiene poca autoridad para intervenir en los procesos internos de las áreas y programas. No obstante, señala que la producción de información es vital para crear las políticas institucionales que permitan construir esos grados de coordinación.

1.2.2 La Comisión docente

Ante la necesidad establecer criterios para la aprobación de nuevos programas, su seguimiento y evaluación, la instancia de la Secretaría académica, compuesta de una sola persona, es insuficiente. Se crea entonces la Comisión docente cuyas funciones se definen alrededor de la asesoría y propuesta al Consejo Académico de políticas de formación docente. Se espera a través de esta instancia regular la oferta docente de la FLACSO-Argentina, generar mecanismos de autoevaluación y de evaluación de propuestas vigentes y futuras, estimular el desarrollo de nuevas propuestas en áreas no estimuladas por la demanda⁴. Así mismo ha tenido un rol importante en la iniciativa por comprender las propuestas metodológicas y los seminarios de tesis de los distintos cursos de posgrado, teniendo como resultados la posibilidad de planificar las trayectorias integradas.

A pesar de haber definido esas funciones y capacidades propositivas, parecieran no tener el pleno reconocimiento a su gestión, puesto que en subsiguientes reuniones se plantea la necesidad que el Consejo Académico reciba de ellos algunas propuestas para la implementación de políticas institucionales de formación.

En cuanto a la selección de personas designadas por la Comisión para que puedan evaluar pareciera pertinente no sólo contar con pares dentro de la institución. Más adelante analizamos el padrón en función de las áreas de intervención (investigación, docencia y publicación) para que esta clarificación en la participación pueda servir a la

⁴ Acta de primera sesión CD, 1 de julio 2008

elaboración de criterios de selección. Pero además los proyectos podrían ser evaluados por pares externos.

Las dudas planteadas por esta comisión no dejan de involucrar a la institución en su conjunto. La dependencia al Consejo Académico, habituado a las relaciones de confianza y proximidad que existían entre los miembros fundadores y de la segunda cohorte, le han hecho una instancia con un lento ritmo de resolución ante la complejización de la Facultad. Como grupo de decisión, le es imposible organizar la información para resolver coherentemente los diversos temas que implican una política institucional explícita y que deriva del cambio sufrido por el crecimiento de formaciones y una investigación concentrada en el núcleo de académicos que son el centro de la actividad productora.

Las cuatro comisiones sugeridas por esta evaluación (docencia, investigación, comunicación y editorial) así como la consideración de una quinta que trate y proponga respuestas a los procedimientos y gestiones vinculados con la matriculación, seguimiento, evaluación y titulación de los alumnos, pretenden aportar los cuerpos intermediarios que identifiquen el problema, organicen la información y propongan al Consejo Académico y la Dirección de FLACSO-Argentina posibles iniciativas para evitar la burocratización y articular las necesidades de gestión y financiamiento comunes.

2. Infraestructura

Los edificios de la FLACSO se encuentran ubicados en una zona estratégica del macro centro de la ciudad de Buenos Aires, en cercanía de varias instituciones educativas y con excelentes accesos a través del sistema de transporte público. La centralidad del emplazamiento no es un dato menor; por el contrario, es un elemento de central importancia en cuanto a las posibilidades y potencialidades de funcionamiento de la sede como: centro neurálgico para el desarrollo de actividades de investigación (incluyendo especialmente visitas y estancias de expertos de otras instituciones, intercambios, localización formal de redes académicas, etc.) y, más específicamente, para la internacionalización de los posgrados. Nótese en este sentido que la centralidad de los *campus* urbanos, y las amplias ventajas que esto acarrea para la vida cultural en general, ha sido uno de los puntos más destacados por universidades de grandes metrópolis con el fin reforzar el atractivo de estudiar en ellas. Por otra parte, esto no ha constituido para dichas instituciones una política basada en una generalización del sentido común, sino que hay antecedentes más formales que la avalan (por ejemplo los estudios basados grupos focales encargados a MORI en el año 1997 por parte de una universidad londinense).

El edificio central que ocupa actualmente la FLACSO no ha sido construido con fines educativos y de investigación. Se trata de una casona refaccionada en diversas ocasiones con el fin de hacerla más funcional, y a la que se le han ido anexando sucesivamente nuevos espacios. En este sentido, en tiempos recientes se han realizado importantes esfuerzos para expandir la infraestructura, tanto a través de la construcción de nuevos edificios como de la adecuación de otros preexistentes.

El edificio de 8 pisos construido sobre la calle Tucumán y conectado internamente con la antigua casona ha permitido una gran expansión de oficinas de trabajo, aulas, auditorio y salas de reunión, pero estos espacios ya han sido ocupados en su totalidad. Es por ello que al poco tiempo de haber sido habilitado ya se detectan insuficiencias relacionadas con la disponibilidad de lugares: se han relevado, por ejemplo, ciertas limitaciones para albergar físicamente en la institución el trabajo sostenido de equipos de investigación, teniendo en cuenta en particular la importancia de “ocupar” el espacio por parte de los docentes, investigadores formados e investigadores en formación. Las debilidades se observan en especial en los ambientes de trabajo colectivo (su cantidad, disponibilidad, criterios de asignación y administración) y para los investigadores en formación.

Para cada Área / Programa hay un número acotado de espacios físicos que se van distribuyendo en función de las necesidades que se van generando; pero una vez efectivamente ocupados no resulta sencillo reasignarlos. Los investigadores principales⁵ de cada área tienen su lugar de trabajo en la institución, en ocasiones individual o compartido con otro investigador. Cada área tiene además espacios diferenciados para la realización de las tareas de secretaría.

El equipamiento resulta en general adecuado para cumplir con las distintas tareas académicas que se desarrollan en la FLACSO, aunque la modalidad centralizada de prestación de servicios de actualización y mantenimiento, con contraprestación (pago del servicio) por parte de cada Área, genera algunas dificultades, al menos de acuerdo a lo manifestado por docentes e investigadores. La institución asiste periódicamente a las diferentes Áreas / Programas para la renovación de equipos; pero la incorporación de equipamiento se realiza en muchas ocasiones recurriendo a los fondos que los proyectos radicados en cada Área — o incluso sus propios investigadores — gestiona y logra obtener.

3. Financiamiento

En el año 2008 el presupuesto total de la FLACSO Argentina fue de poco menos de 7 millones de dólares estadounidenses (véase Tabla N. 1). Las fuentes de financiamiento externo aportaron poco más del 50% de los recursos, con especial incidencia de las Fundaciones y organismos de cooperación. Los aportes estatales, en cambio, tuvieron un peso relativo muy bajo, situándose en torno del 3% de los ingresos totales. El restante 50% fue asegurado a través de mecanismos de autofinanciamiento: las matrículas que la institución percibe en el marco de los programas de formación de posgrado constituyeron la fuente individual más contundente — considerando ambos tipos de financiamiento, interno y externo —, con una incidencia cercana al 46%.

Si bien la presupuestación, recepción de fondos, uso y rendición de los mismos en el marco de las actividades de los proyectos, etc. se hace de modo centralizado a través de la administración, las tareas previas a la ejecución financiera están a cargo de las secretarías de Áreas / Programas y/o de actividades formativas de posgrado. Según la modalidad habitual, en los últimos meses de cada año los proyectos informan al Área de

⁵ Para una definición y caracterización de los investigadores principales véase punto 2.4

la que dependen la previsión de actividades para el siguiente año y — en función de ello — se efectúan proyecciones. Esta información es sistematizada por las Áreas / Programas y elevada a la Dirección como insumo para la confección del presupuesto de gastos anuales de la institución.

Los fondos de investigación, sin embargo, no son gestionados centralmente sino a través de los investigadores / equipos de investigación, que reciben asesoramiento e información de parte de sus Áreas de pertenencia para acceder a convocatorias permanentes, así como el apoyo técnico y administrativo para las presentaciones individuales o grupales. Las Áreas también aseguran fondos vitales a través de la organización de actividades formativas de posgrado.

Tabla N. 1: Recursos de la FLACSO Argentina en USD según fuente y monto (2008)

FUENTE	MONTO	%
1. Financiamiento gubernamental		
Aporte institucional del gobierno argentino	70.000,00	1,0%
Otros ingresos gubernamentales	23.546,99	0,3%
SECYT (Proy. Concursados)	107.300,00	1,6%
2. Cooperación Internacional Regional		
2.a. Fundaciones, Agencias de Cooperación, etc.		
UEPC	11.711,32	0,2%
Fundación Ford (Educación)	145.676,57	2,1%
IDRC (Coord. Diana Tussie)	9,00	0,0%
Fundación Ford (Evaluación Institucional)	90.126,64	1,3%
Proyecto Juventud	30,22	0,0%
Consudesa (Ag. Suiza de Cooperación)	89.970,00	1,3%
OBREAL	2.098,55	0,0%
Fogarty Mujeres en Neurociencia	235,00	0,0%
Fogarty (F. Luna)	229.685,86	3,4%
Derecho de las mujeres en América Latina	21.105,58	0,3%
Unión Europea (Educación)	38.718,70	0,6%
IDRC Haití	93.318,00	1,4%
Fundación Cimientos	2.898,92	0,0%
2. b. Organismos Internacionales		
PNUD - PAPEP	27.391,58	0,4%
PNUD Género y Políticas Locales	111.235,00	1,6%
UNFPA - Género	1.275,33	0,0%
Instarw Naciones Unidas	306,00	0,0%
2. c. Otros organismos		
CIIE	2.322.853,28	34,0%
OEI Prosap	24.569,29	0,4%
Prodernea - Prodernoa	63.763,22	0,9%
UDT (Tucumán)	7.711,77	0,1%
3. Autofinanciamiento		
Matrículas (Doctorado, Maestrías, Diplomas, Cursos)	3.163.261,00	46,2%
Venta de Servicios	190.934,70	2,8%
Publicaciones	301,75	0,0%
TOTAL	6.840.034,27	100,0%

Fuente: elaboración propia con base en datos suministrados por FLACSO

Con respecto al financiamiento, se puede afirmar preliminarmente que las modalidades empleadas en la institución para la consecución y asignación de recursos han influenciado las líneas de desarrollo de la investigación — en la medida que los fondos y convocatorias disponibles tienden inevitablemente a influir en las temáticas a investigar — y condicionado el balance relativo entre actividades de investigación y docencia. El hecho de que casi la mitad de los fondos provengan de las matrículas por las actividades formativas ha repercutido, como se verá más adelante, en múltiples sentidos: conformación de la planta (participación relativa de docentes e investigadores), publicaciones (tipos, temáticas, destinatarios), asignación y utilización de espacios, definición del perfil de biblioteca, etc. Con el fin de poner en práctica políticas institucionales de carácter estratégico, especialmente en materia de investigación, deberían asegurarse — entre otras cosas — mecanismos menos coyunturales de financiamiento.

4. Recursos de información

La Biblioteca central puede definirse como de tamaño medio en el contexto de las bibliotecas académicas de ciencias sociales de la Argentina. Cuenta con un fondo documental de 23.000 libros, tesis y documentos de investigación, 478 colecciones de revistas impresas y 8100 títulos de revistas electrónicas.

A pesar de poseer una colección considerable se detectan lagunas temporales y asimetrías por disciplina, observándose un mayor desarrollo relativo en el área de educación. Cabe consignar al respecto que la modalidad de incorporación de nuevos materiales, casi exclusivamente a través de compra por proyecto, intercambios y donaciones, limita el desarrollo integral de la colección, ya que no se cuenta con un presupuesto centralizado propio que permita planificar con anticipación y racionalidad la política de la biblioteca y servicios conexos.

El perfil de la biblioteca es en cierto sentido atípico. No se trata de una biblioteca universitaria pero tampoco es una biblioteca de investigación, según las definiciones clásicas que se les dan a ellas. En la medida que tiende a mantener cierto equilibrio entre la prestación de servicios a las carreras de posgrado — docentes y alumnos — y a los investigadores, podría definírsela como una biblioteca académica, expresión a la que recurre su propio personal.

Desde el punto de vista de los usuarios en muchos casos el uso de la biblioteca se limita a los procesos de docencia-aprendizaje — presencial y virtual —, siendo más limitado su uso especializado para la investigación. A pesar de ello se cuenta con muy buenos servicios de referencia (búsqueda y localización) que se complementan con una activa política de préstamos interbibliotecarios (ILL) en caso de no contar con los materiales necesarios en la FLACSO. En términos relativos los servicios de referencia especializada son más utilizados por parte de doctorandos (investigadores en formación), mientras que los investigadores formados recurren tal vez a sus propias búsquedas, a los colegios invisibles, etc.

Se cuenta con acceso a bases de datos y artículos de revista a texto completo, aunque este servicio — en parte por sus altos costos — es limitado. Entre los recursos digitales más relevantes se destacan: EBSCO Academic Search Premier / Business Source Premier / Environment Complete / Eric / Fuente Académica / Library, Information Science and Technology Abstracts / Professional Development Collection / Psychology and Behavioral Sciences Collection / Regional Business News / Socindex / The Serial Directory / JSTOR / OCDE / Infopressca / Thomson Gale / Wilson web. Es en cambio muy intensa y diversificada la política de intercambios, a pesar de tener un abanico restringido de ofertas — 2 revistas — para sostenerla.

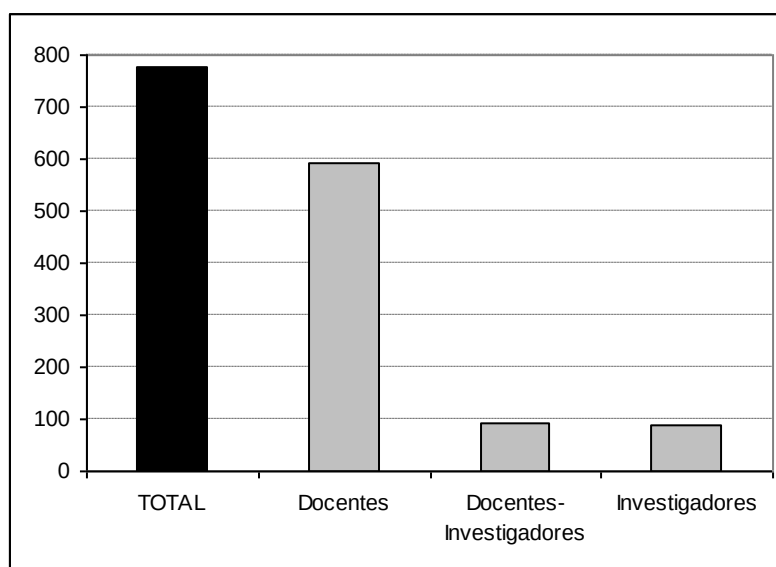
El personal de la biblioteca realiza estudios de usuarios y ha avanzado en la institucionalización de los servicios. En este sentido, se cuenta con un reglamento interno, tutoriales para formación de usuarios, *mailings*, *brochures* informativas, etc. Sin embargo, el personal altamente calificado es en cierto sentido “sub-utilizado” y podría brindar otros servicios a la institución: a) adquiriendo un rol más activo en la política de desarrollo de la colección de la biblioteca y en su racionalización; b) orientando a los investigadores sobre posibles canales para la publicación de los

resultados de sus estudios; c) brindando asesoramiento en todo aquello atinente a la política editorial y los estándares internacionales para las publicaciones académicas.

5. Plantel de investigadores y docentes

La Sede Argentina de FLACSO cuenta con un plantel académico muy destacable, compuesto por 778 docentes, docentes-investigadores e investigadores. Estas son las 3 categorías generales utilizadas por la institución para diferenciar funciones, reconociendo trayectorias puramente docentes, de investigación o mixtas (docente-investigador). La planta de investigadores y de docentes-investigadores tiene un peso relativo mucho menor si se lo compara con la de docentes, aunque en términos absolutos (casi 200 especialistas) constituye un cuerpo equiparable al de las más importantes instituciones de investigación social del ámbito público, como ser el Instituto de Investigaciones Gino Germani (Universidad de Buenos Aires), el Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales (Universidad Nacional de La Plata / CONICET) y el Centro de Estudios Avanzados (Universidad Nacional de Córdoba /CONICET).

Gráfico N. 1: Planta académica de FLACSO Argentina



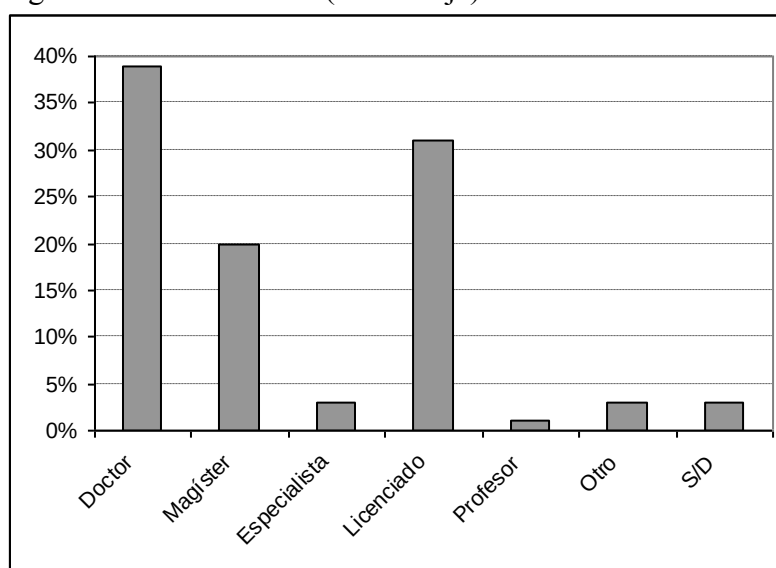
Fuente: elaboración propia con base en datos suministrados por FLACSO

Más allá de esto, si se compara la planta de manera global con la de instituciones en las que se combina la investigación con las actividades formativas de posgrado (como es el caso de FLACSO), se detecta una menor participación relativa de los investigadores: sólo el 24% de la planta académica tiene en FLACSO una participación reconocida y acreditada en la investigación contra cerca del 50% (o incluso más) en otras facultades de Ciencias Sociales con plantas globales de tamaño comparable. En este sentido, es importante reconocer que los sistemas de incentivos implementados desde mediados de la década de 1990 han ampliado la base de investigadores — en particular a través del par “docencia-investigación” — en muchas de las instituciones de Educación Superior del sistema público. Pero más allá de la valoración que se haga de esta política y de sus consecuencias, y aún reconociendo la pertinencia de definir trayectorias más centradas

en la docencia o en la investigación, cabe preguntarse si en una institución orientada a la formación de posgrado de alto nivel puede concebirse la presencia de docentes no involucrados — aunque sea de manera menos formal — en la investigación⁶, así como la de investigadores que no desarrollen alguna actividad docente que permita transferir al aula los avances de sus estudios.⁷

La planta académica presenta una equidistribución en términos de género (51% mujeres; 49% varones), aunque se observan perfiles dispares en cuanto al grado de profesionalización de sus actividades investigativas, sus modalidades de inserción institucional, su productividad, sus credenciales formales, su nivel de titulación, etc.

Gráfico N. 2: Planta académica de FLACSO Argentina según máxima titulación (Porcentaje)



Fuente: elaboración propia con base en datos suministrados por FLACSO

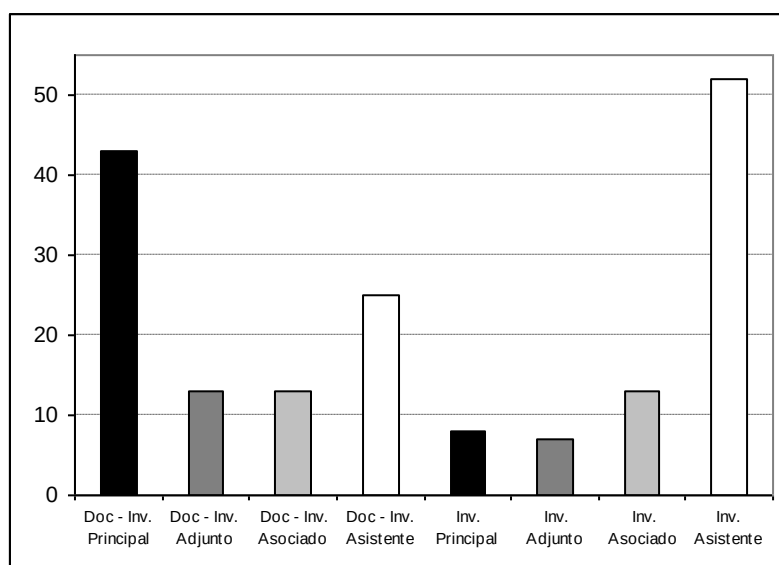
Es muy destacable el hecho de que más del 60% de la planta posea título de posgrado (39% son doctores; 20% magíster y 3% especialistas), cifras que se hacen mucho más contundentes si se restringe el análisis sólo a los investigadores o docentes-investigadores, y si se excluye además a aquellos que, en cuanto investigadores en formación, se encuentran aún en la fase de realización de los estudios de posgrado.

Además de clasificar a la planta a partir de las tareas de docencia e investigación, la FLACSO distingue, dentro de cada una de las 3 grandes categorías (docente, investigador, docente-investigador), cuatro niveles ordinales: asistente, asociado, adjunto y principal (siendo esta última la máxima categoría alcanzable).

⁶ Debe aclararse, sin embargo, que en la medida de que muchos de los docentes tienen doble pertenencia institucional es posible que, al menos algunos de ellos, desarrollen actividades de investigación acreditadas en otros ámbitos.

⁷ Nótese por ejemplo que sólo el 21% de los investigadores principales dan clases en el Doctorado (el 51% de ellos lo hace en las Maestrías). Entre los investigadores adjuntos sólo el 65% dicta clases; entre los asociados lo hace el 50% y entre los asistentes el 32%. Sobre las diferencias entre categorías de investigadores (principales, adjuntos, asociados y asistentes) véase más adelante en esta sección.

Gráfico N. 3: Planta de Docentes-Investigadores e Investigadores de FLACSO Argentina según categoría interna.

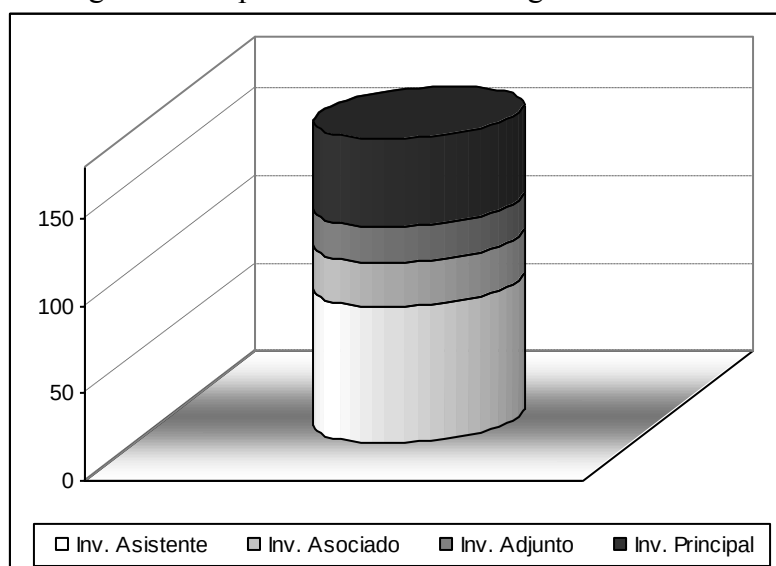


Fuente: elaboración propia con base en datos suministrados por FLACSO

Como puede observarse en el gráfico precedente, entre los investigadores “puros” se registra una estructura piramidal relativamente equilibrada, siendo mucho mayor el número de investigadores asistentes que el de asociados, que a su vez es mayor que el de adjuntos y principales. Entre los docentes-investigadores no se reproduce esta estructura: el total de principales supera ampliamente al de cualquiera de las otras tres categorías, triplicando virtualmente a los adjuntos y asociados, y casi duplicando a los asistentes.

Considerando globalmente a todos los recursos humanos involucrados en las actividades de investigación (investigadores y docentes-investigadores) estas asimetrías se atenúan, pero tal como se constata en el gráfico N. 4, persiste una estructura atípica en cuanto a la distribución de la planta. La distribución esperable remite a una pirámide con una sólida base de investigadores en formación, seguida de categorías cada vez más consolidadas, desde el punto de vista de la trayectoria profesional, pero al mismo tiempo cada vez menos importantes en términos cuantitativos relativos. Tal como era de esperar de acuerdo a este modelo, se observa una importante base de investigadores y docentes-investigadores asistentes, lo que constituye un factor central para garantizar la reproducción institucional. Sin embargo, la cantidad de especialistas en las dos categorías siguientes — asociados y adjuntos — aparecen muy disminuidas y no guardan relación proporcional con la primera, como así tampoco con la máxima categoría — la de los investigadores y docentes-investigadores principales — que se encuentra sobredimensionada en términos relativos.

Gráfico N. 4: Participación relativa de cada categoría de Investigador en la planta de FLACSO Argentina



Fuente: elaboración propia con base en datos suministrados por FLACSO

Esta particularidad de la distribución de los recursos humanos especializados puede traer aparejadas algunas consecuencias importantes, en particular si se concibe la investigación social como una tarea eminentemente grupal. Entre otras se pueden destacar:

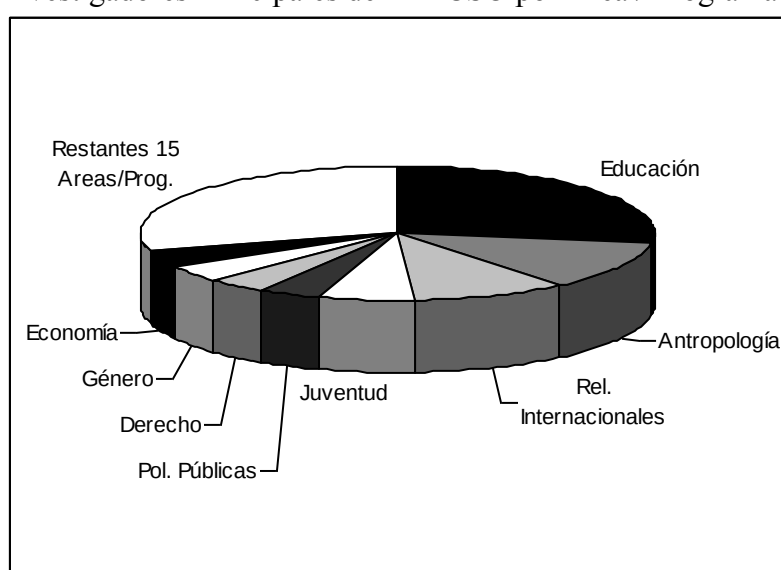
- desproporción relativa entre la cantidad de investigadores en condiciones de dirigir equipos y la cantidad de investigadores en condiciones de integrar dichos equipos, lo que a su vez puede fomentar investigaciones individuales en el marco de las cuales no se desarrollen tareas de formación de recursos humanos ni — en general — se transfieran los nuevos conocimientos al aula;
- dificultades para que los investigadores que se encuentran en categorías intermedias adquieran autonomía relativa e incorporen nuevas líneas de investigación colectivas mediante la conformación y dirección de equipos.

En lo que respecta a los Investigadores Principales se pueden consignar los siguientes datos relevantes:

- En cuanto a las credenciales formales y la titulación se destaca que el 53% ha alcanzado el título de Doctor y el 37% el de Magíster; restando sólo un 10% con título de grado. Este último hecho se asocia probablemente con trayectorias desarrolladas en contextos en los que las carreras de posgrado no habían alcanzado un importante nivel de institucionalización (o directamente no se consideraban requisitos *sine que non* para las carreras académicas), o con trayectorias truncadas por los recurrentes quiebres institucionales acaecidos en los países de América Latina.
- El 84% de ellos complementa las tareas de investigación con las de docencia, aspecto muy relevante para una institución que, como la FLACSO Argentina, apuesta por el desarrollo de las carreras de posgrado.

- Con respecto a su distribución por Área / Programa se evidencian notables asimetrías: una sola de las áreas (Educación) concentra casi la misma cantidad de investigadores principales que otras 15 áreas o programas sumados. Las tres áreas más importantes desde el punto de vista de su dotación de este nivel de investigadores (Educación, Antropología, Relaciones Internacionales), acumulan prácticamente a la mitad de ellos, siendo más de 20 las Áreas / Programas actualmente vigentes en la institución. En algunos casos, con la notable excepción del área de Educación — aunque no sólo de ella —, la destacable presencia de investigadores principales no se ve reflejada debidamente en la producción académica o en la formación de nuevos investigadores.

Gráfico N. 5: Distribución de los Investigadores y Docentes-Investigadores Principales de FLACSO por Área / Programa



Fuente: elaboración propia con base en datos suministrados por FLACSO

En cuanto a las otras categorías de investigador se subraya que:

- Entre los Investigadores Adjuntos el 25% posee título de Doctor, el 40% de Magíster y el 30% de Licenciado; el 65% dicta clases de posgrado y el 10% pertenece a la carrera del investigador de CONICET.
- Entre los Investigadores Asociados el 42% ha alcanzado el título de Doctor, el 27% el de Magíster y 27% ha completado sólo estudios de grado; el 50% dicta clases en la institución (mayoritariamente en los programas de Maestría).
- Finalmente, entre los Investigadores Asistentes el 31% son becarios (principalmente del CONICET) y se encuentran en la instancia formativa de posgrado; el 32% dicta clases, generalmente en Diplomaturas y Especializaciones.

El esquema de categorías empleado por la FLACSO se ajusta a los modelos canónicos, salvo por el hecho menor de que la categoría “asociado” suele ser superior a la de

“adjunto”.⁸ Más allá de esto, el aspecto problemático es que se detecta cierta carencia de criterios estandarizados para definir los requisitos académicos que definen cada perfil y las funciones asociadas a ellos, así como las formas institucionales y administrativas de la vinculación de los investigadores con la institución. En este sentido, nótese a modo de ejemplo que entre los investigadores principales de la FLACSO hay investigadores del CONICET que revisten en las categorías “Superior”, “Principal”, “Independiente”, “Adjunto” y “Asistente”, siendo que en esta última institución dichas categorías responden a perfiles y trayectorias bien diferenciadas.

Siguiendo con el análisis de la categorización formal de los investigadores, se destaca que más allá de la existencia de criterios clasificatorios internos, existen sistemas externos — estatales — que involucran a una parte de los académicos de la FLACSO. Sin embargo, se tiene en cuenta al total de la planta, se registra una incidencia muy baja de estas categorizaciones del sistema científico y de educación superior nacional: sólo el 8,7% cuenta con categoría CONICET⁹ o del Programa de Incentivos de la SPU. Si se restringe el análisis a los investigadores “puros” y docentes-investigadores, dicha proporción asciende a casi el 35%, pero que sigue siendo baja si se la compara con la de otras instituciones equiparables. Debe reconocerse, por supuesto, que en esto incide la situación particular de la FLACSO en el sistema universitario argentino, ya que al no ser considerada una institución estatal se la excluye del Programa de Incentivos, aspecto que la misma institución podría plantearse revisar. Este hecho también explica que casi el 90% de los investigadores con categoría externa pertenezca al CONICET, que acepta a la FLACSO como lugar de trabajo válido. Con respecto a estos investigadores se verifica una fuerte concentración en las categorías altas (Superior, Principal e Independiente) (62% del total). Por el contrario, la categoría inicial — Investigador Asistente —, con sólo el 13% de los investigadores, tiene un peso relativo inadecuado. En este sentido, resultaría institucionalmente relevante la promoción de los ingresos a carrera por parte de los recursos humanos en formación y de la radicación de nuevos investigadores jóvenes.

⁸ Sin embargo, en los documentos provistos por la FLACSO (no en todos) los investigadores asociados algunas veces aparecen por debajo de los adjuntos.

⁹ Se excluye a los becarios.

Tabla N. 2: Investigadores CONICET con lugar de trabajo en FLACSO Argentina.¹⁰

CATEGORIA	N	%
Inv. Superior	1	2
Inv. Principal	15	27
Inv. Independiente	18	33
Inv. Adjunto	14	25
Inv. Asistente	7	13
TOTAL	55	100

Fuente: elaboración propia con base en datos suministrados por FLACSO

Si bien los directores de Áreas / Programas son destacados especialistas en las temáticas específicas de incumbencia, no todos tienen trayectorias académicas equivalentes. Esto no representa necesariamente un problema, especialmente en el marco de políticas institucionales orientadas a fomentar áreas de vacancia o consolidar las de menor desarrollo relativo. Pero pueden generarse dificultades, en particular desde el punto de vista simbólico, cuando investigadores formados que trabajan en áreas más densamente pobladas, y que por lo tanto ven restricciones para su desarrollo personal o para sus potenciales ascensos, observan que investigadores con credenciales menos sólidas acceden a puestos de mayor reconocimiento en la misma institución, generándose entonces situaciones de inequidad. Por otra parte, en ciertas Áreas / Programas se registran fuertes desequilibrios, con escasa presencia de algunas de las categorías de investigadores (en particular las intermedias). Asimismo, y a pesar del destacable peso relativo de los investigadores asistentes en la institución, también se ha observado que en algunas Áreas su presencia es casi nula, hecho que resulta particularmente preocupante en términos de su reproducción y/o consolidación.

En cuanto a la productividad de los recursos humanos especializados, se puede concluir que los investigadores de la FLACSO publican libros, capítulos de libros y artículos de revista con relativa regularidad, pero se advierte cierto déficit en la publicación de estos últimos, en particular en revistas nacionales e internacionales reconocidas (indizadas y con alto factor de impacto). Un análisis más detallado de la producción se encuentra en el punto 2.7.

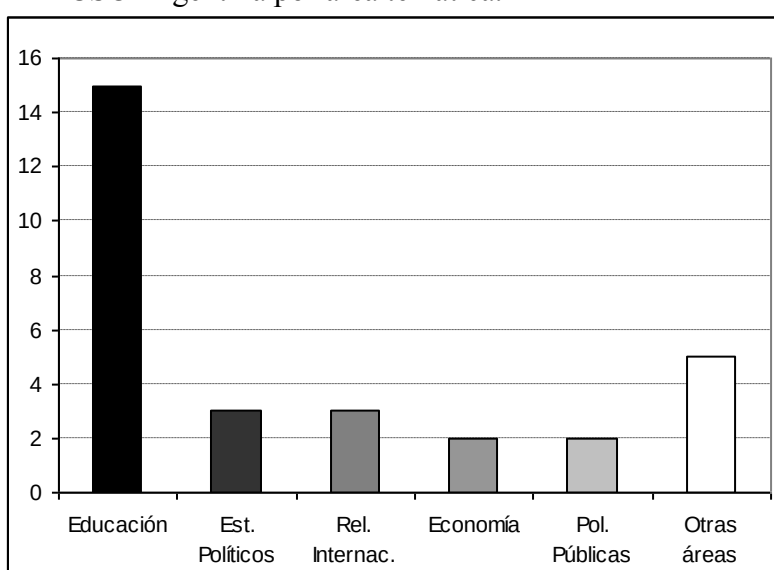
Cabe consignar finalmente la asidua presencia de investigadores extranjeros que realizan estadias en la FLACSO. Durante el año 2008 visitaron la institución 56 expertos provenientes de diversos países americanos y europeos, destacándose España, Francia, Estados Unidos, Brasil y México. Esta política de intercambios debería continuarse e incluso potenciarse aún más.

¹⁰ Se consignan sólo los investigadores con categoría conocida.

5.1. Proyectos de investigación

En FLACSO se desarrolla una amplia gama de actividades de investigación con características muy variadas. Durante el año 2008 se encontraban en ejecución 30 proyectos colectivos. Teniendo en cuenta los datos de ese año se observa una fuerte concentración de las investigaciones en muy pocas Áreas / Programas, destacándose en particular la importancia central de las temáticas educativas con un total del 50% de los proyectos. Asimismo, se registra que muy pocos investigadores de dilatada trayectoria asumen el rol de dirección de los proyectos: 8 investigadores principales eran responsables, en 2008, de 22 de los 30 proyectos en ejecución.

Gráfico N. 6: Proyectos de investigación radicados en la FLACSO Argentina por área temática.



Fuente: elaboración propia con base en datos suministrados por FLACSO

La agenda de investigación — en cuanto a los objetos abordados — muestra una combinación de:

- a) cuestiones que se investigan porque “se financian externamente” (asumiendo por ejemplo la modalidad de consultoría);
- b) cuestiones que se investigan porque están ligadas a intereses de investigadores principales de dilatada trayectoria que conforman equipos alrededor de su liderazgo intelectual;
- c) cuestiones que se reconocen como importantes institucionalmente y que se desarrollan de manera estratégica.

Este último tipo de investigación es más reciente y se limita a algunas de las áreas, como por ejemplo la de Educación. En este sentido, se detecta una relativa debilidad de la institución para promover proyectos de investigación sobre temas de agenda social que se consideren científica y socialmente relevantes, e independientes de fuentes de financiamiento coyunturales, que puedan además — potencialmente — articular (transversalmente) áreas actualmente fragmentadas.

Por otra parte, se observa en perspectiva diacrónica un cierto desplazamiento de la centralidad de las actividades de investigación (fundacionales de la FLACSO Argentina durante la década de 1970) en favor de las de docencia, vinculándose esto — al menos en parte — con las lógicas autonómicas requeridas para la consecución de recursos (financiamiento) y el rol de las carreras de posgrado, y en particular las de modalidad virtual, a tal efecto. Recuérdese en este sentido que las matrículas aportan cerca del 46% de los fondos de la institución.

Se destaca también la carencia de mecanismos formales de presentación, acreditación, evaluación y seguimiento de los proyectos. Esto no es extremadamente problemático en el caso de los muchos proyectos regulados por otras instituciones (ANPCyT, CONICET, etc.), pero denota cierta debilidad institucional a la hora de acreditar, evaluar y asegurar cierta calidad mínima a las investigaciones que no cuentan con controles externos, así como para promover la “profesionalización” de la investigación vocacional y de los grupos de estudios más informales. La falta de mecanismos formales de presentación y acreditación de proyectos atenta también contra la posibilidad de constituir una memoria académica (entendida como repositorio institucional de documentos).

En general no se observan proyectos colaborativos entre las distintas áreas. Cuando existen se basan en construcciones derivadas de afinidades personales. No es común, en cambio la lógica de trabajo colaborativo institucional y/o estratégico (trabajo grupal institucionalizado y profesionalizado, independientemente de los vínculos y afinidades personales).

La incidencia de los resultados de los proyectos de investigación es dispar. En algunos casos tienen un importante impacto en un campo específico. En otros casos se han desarrollado trabajos pioneros (en cuanto a la constitución de campos o especialidades). También se detectan investigaciones cuyos resultados alcanzan poca visibilidad (o alcanzan visibilidad entre ciertos interlocutores pero no inciden en el campo académico respectivo, especialmente por la carencia de publicaciones nacionales e internacionales de alto impacto).

5.2. Capacidad institucional para la formación y reclutamiento de investigadores y docentes

La FLACSO tiene una larga tradición en la formación de posgrado. La oferta formativa es amplia y diversificada, aunque se caracteriza por cierta dispersión, duplicación de esfuerzos y carencia de sistemas estandarizados y compartidos de: selección de alumnos y docentes; presentación de programas, planificación de la oferta de cursos, gestión de alumnos, etc.

Es de hacer notar que se ha avanzado recientemente en la estandarización y centralización de muchos de estos procedimientos. La aplicación de estos mecanismos ha resultado compleja, teniendo en cuenta el desarrollo histórico de esta oferta formativa que no ha seguido una planificación centralizada y articulada. Debe considerarse además el hecho de que los diferentes programas tienen distintos perfiles:

profesionistas, académicos (concebidos en el marco del desarrollo de trayectorias científicas), orientados al trabajo en el sistema educativo y el sector público.

El sistema de educación virtual, además de sus méritos innovadores y de sus logros (por ejemplo incorporar a los estudios de posgrado a alumnas/os que no podrían sumarse por vía de los mecanismos presenciales habituales), ha funcionado como fuente de financiamiento dada su masividad. La intensidad que ha adquirido esta modalidad ha absorbido a algunos de los recursos humanos, que se han inclinado más a la docencia que a la investigación (como se ha señalado en el apartado 2.4) probablemente dada la carga de trabajo que supone sostener un curso virtual.

El doctorado es de creación relativamente reciente. Por sus características debería ser el programa central para la formación de recursos humanos especializados en investigación. En la actualidad existe una tendencia a concebirlo como mecanismo de formación de investigadores de/para la FLACSO, pero hasta el presente ha funcionado más bien como formador de recursos con inserción en otras instituciones, sin contar con claros mecanismos de articulación con la oferta de maestrías y con los proyectos de investigación que se desarrollan en la institución. Es importante destacar que una cuota no menor de doctorandos cuenta con becas externas (por ejemplo CONICET) y, en muchos casos, estos becarios tienen lugar de trabajo en la institución. Sin embargo, se trata de una cuestión que podría ser reforzada.

No hay una política clara — salvo excepciones — por parte de las Áreas de FLACSO para insertar a sus investigadores en formación en el doctorado. En la medida que esto depende de cada área se percibe una carencia de políticas institucionales para el desarrollo de trayectorias integradas, aspecto que ha empezado a considerarse (por ejemplo a través de los acuerdos para el desarrollo de trayectorias posibles).

El doctorado está pensado como instancia interdisciplinaria pero no todas las áreas tienen una relación fluida con este programa. Se detectan falencias de integración horizontal (entre maestrías) y vertical (maestrías-doctorado), aunque esto ha sido claramente identificado por los actores involucrados y se ha avanzado en la implementación de medidas pertinentes (por ejemplo el sistema integrado de posgrados). Sin embargo, no todos los actores coinciden en el grado de éxito que estas medidas están alcanzando.

Se observa la carencia de criterios para definir algunos aspectos clave en la formación de nuevos investigadores: a) características y modalidades de los seminarios de tesis que se ofrecen en los distintos programas; b) características y requisitos de las tesis; c) mecanismos y pautas de evaluación de las tesis. Esta debilidad también ha sido identificada y se ha avanzado con reglamentaciones que tienden a darle más organicidad a diferentes cuestiones relacionadas con las tesis.

Los mecanismos de reclutamiento de investigadores tampoco están predefinidos. En algunos casos dependen del capital social (relaciones interpersonales) y en otros se han observado decisiones más estratégicas basadas en perfiles. Se detecta una necesidad de definir con mayor claridad y especificidad los perfiles ligados a diferentes jerarquías de investigador para facilitar la selección y el reclutamiento. Se observa asimismo la pertinencia de insertar a estudiantes de posgrado destacados en los equipos y proyectos

de investigación con el fin de asegurar la reproducción institucional en las mejores condiciones.

6. Imagen institucional, pertenencia Flacsiana y articulación entre distintos estratos/funciones

Después de comprender a la Facultad bajo los anteriores datos, podemos determinar dos formas de definir la pertenencia institucional. La primera, por producción, es decir aquella que se forjó en la participación generacional durante la época fundadora. De ella, de esa época de oposición al régimen autoritario, se ha generado el mito fundacional bajo el cual se define la producción de FLACSO-Argentina: de oposición al régimen autoritario y la producción de un pensamiento crítico. No obstante, tanto el contexto político como la función actual de la institución han cambiado y la historia fundacional, y sus actores, han quedado como los representantes y partícipes de los espacios de decisión institucional. Sin dejar atrás este hito histórico, la inclusión de estos nuevos grupos y sus formas actuales de articulación, significan repensar el sentido de pertenencia, el valor que les agrega en sus reflexiones individuales, que genera la oportunidad de intervenir y contribuir al debate dentro de una institución con investigadores y docentes que poseen una trayectoria reconocida en la historia de las ciencias sociales argentinas y latinoamericanas.

Recordaremos que la mayor cantidad de personas que influyen en la dinámica del núcleo institucional, y que hacen de FLACSO lo que es hoy en día, son aquel 83% de personas con un solo curso y aquellos que han sido incorporados como personal académico administrativo. Desde esta perspectiva, el segundo sentido de pertenencia es el laboral y, a pesar que los “gestionarios” no representan un alto porcentaje de los que intervienen en la Facultad, el rol vinculante que cumplen con los distintos tipos de docentes e investigadores les hace poseer un peso relativamente importante en las tareas sustantivas.

Fuera de las dos primeras cohortes, la apertura y la multiplicación de las investigaciones y en mayor grado de los programas docentes y de asesoría técnica, han implicado la creciente incorporación de profesionales con distintos grados y especialidades. También ha aumentado la participación de jóvenes en formación, no sólo dentro de las especializaciones de postgrado, sino como parte del sistema de administración académica de las áreas y proyectos institucionales. Uno de los elementos fundamentales para propiciar la participación horizontal y en igualdad de condiciones de los académicos, tanto desde el punto de vista de producción y difusión del conocimiento, de relación laboral como de participación en las instancias de decisión académica (incluso debería evitarse que una misma persona participara en dos instancias, situación que actualmente ilustra la concentración de los grupos en los espacios de proposición institucional) y financiera administrativa, es el manejo de un padrón que permita mapear y dar seguimiento a las formas de inserción y los distintos tipos de vinculaciones que se han fabricado a lo largo del tiempo.

En este texto entenderemos como pertenencia la posibilidad que tienen los individuos de participar en colectivos de producción y discusión de conocimiento sobre las sociedades y que incide en sus resultados individuales. En términos institucionales esto

se traduce en la apertura que tenga el sistema para que cada uno de estas personas sea reconocida por sus aportes a la producción colectiva del conocimiento y sus síntesis individuales, pero también a las instancias donde se organizan y dan sentido a las decisiones para la distribución y acceso a los recursos necesarios para esta producción. La pertenencia no está determinada por la clasificación o etiqueta que porte el académico, sino por los espacios donde interviene y construye sus relaciones sociales para la producción y socialización del conocimiento del que es especialista o para el cual está en formación. Es por ello que en este apartado nos concentraremos en identificar las tendencias en la participación de los académicos, profesionales y en formación, que se ejercen y transitan por la FLACSO-Argentina. Para mayor detalle de la información, anexamos el listado del personal 2008 que fue suministrado a esta comisión de evaluación institucional.

Con respecto a los distintos tipos de profesionales, aunque pudiésemos haber organizado el padrón en función de las publicaciones y la implementación de investigaciones, escogimos el criterio de participación en cursos para medir el grado de inserción de los profesionales. Es manifiesto en los entrevistados que la implementación de postgrados en FLACSO-Argentina permite generar espacios para la innovación, reelaboración y difusión de contenidos novedosos y adecuados a la aceleración de los procesos de transformación de nuestras sociedades. Permiten la proposición de currícula interdisciplinarias que parecieran mucho más difícil y lentas de implementar y proponer en el espacio universitario. Es por ello que los docentes expresan un aprecio a la posibilidad que ofrece la Facultad ya que les permite la exposición ágil de distintos puntos de vista para la discusión de los objetos de análisis.

Según el padrón, podemos visualizar los grados de intervención como docentes en el siguiente esquema, con porcentajes que intentan estimar el número de personas cuyo trabajo fue registrado en las memorias de labores institucionales entre 1998 y el 2007, dividiendo al cuerpo académico de la FLACSO (778 personas¹¹) en dos grupos. El primero suma a quienes han permanecido por más de diez años, que han sido testigos de los dos grandes procesos que anteceden al contexto actual y fueron artífices del crecimiento exponencial de FLACSO-Argentina. Ellos han sido partícipes de la época fundacional y de transición a la democracia y cabe decir que dentro de ellos se cuentan a los académicos que han formado parte del Consejo Académico. El segundo grupo se delimitó a partir del año 2001 quienes han figurado en las memorias de labores desde entonces. Se considera a este grupo como una tercera cohorte y en relación a las dos anteriores, dentro de la que puedan surgir los cuadros de recambio institucional. Consideramos estratégico reflexionar sobre las modalidades de inserción en la investigación, la docencia y la gestión de quienes tienen un recorrido al interior de la institución.

El siguiente análisis de datos del padrón de académicos, enfatizado sobre el ejercicio docente, nos revela una tendencia en la inserción institucional de profesores que centralizan su actividad impartiendo un curso (62%, es decir 483 personas, de los

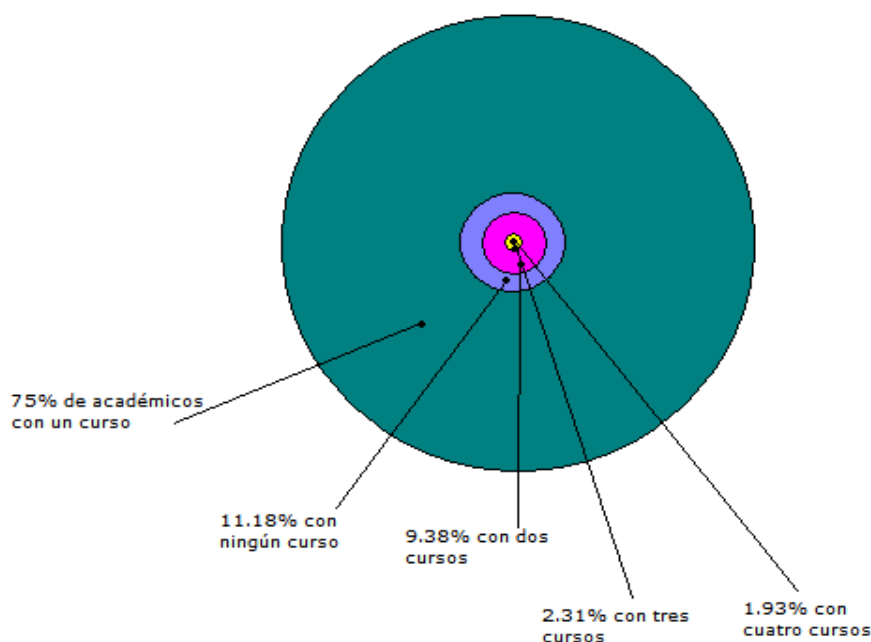
¹¹ Esta caracterización se elaboró a partir del listado de docentes e investigadores de FLACSO Sede Argentina, elaborado a solicitud de esta comisión de evaluación y trasladado por Myriam Southwell. Esta información se complementó para los años antecedentes con las memorias de labores a las que se tuvo acceso (1998, 1999, 2001, 2002, 2003, 2004, 2006, 2007), donde consta la participación de los docentes e investigadores en programas de investigación y como docentes de las distintas formaciones de postgrado.

contratados para el 2008 que no están relacionados ni con investigación o publicaciones en FLACSO-Argentina). Aunque este tipo de adhesión pueda ser una práctica propia de la relación en red, y de la movilidad de estudiantes y docentes, es oportuno tomar conciencia de esta composición del cuerpo docente para que el nodo que pueda significar FLACSO-Argentina, como lugar de articulación de distintas trayectorias, tanto nacional como latinoamericanas y mundiales, posibilite también la difusión de los conocimientos que allí se producen por la confluencia que propician los cursos y los seminarios institucionales. El nodo debería contrarrestar la fragmentación propia de la relación en red y la movilidad de las personas, a través de la identificación de temas, problemas y conceptos para debates que permitan reconocer las discusiones y la elaboración de síntesis para su difusión. De cualquier manera es interesante reflexionar sobre los recursos disponibles para la movilidad y los que están dispuestos para la permanencia institucional de quienes hagan las síntesis en ese movimiento.

Lo importante en este tipo de incorporación a la docencia, reiteramos, desde la perspectiva de los entrevistados, es la posibilidad de integrar en una currícula, de manera ágil, eficiente y novedosa, desde distintas disciplinas y puntos de vista complementarios las condiciones y determinaciones de un objeto de estudio. No obstante, esto debe ser corroborado con el análisis y comparación de los contenidos y la bibliografía que integra el corpus de cada posgrado y sobre todo si esto corresponde a las políticas institucionales que el Consejo Académico ha determinado como sentido para la producción institucional y que determinan las acciones de apoyo a los distintos proyectos. Mientras que la docencia en un solo curso ocupa a un 62%, un 9.13% (71 personas) llevan a cabo una investigación para FLACSO y a la vez se desempeñan como docentes en un solo curso. Seguidamente, un 6.29% se ejerce como docente en dos cursos, pero no posee ninguna iniciativa investigativa en la Facultad.

Inserción laboral de 778 académicos en FLACSO-Argentina, 2008 (778 personas)

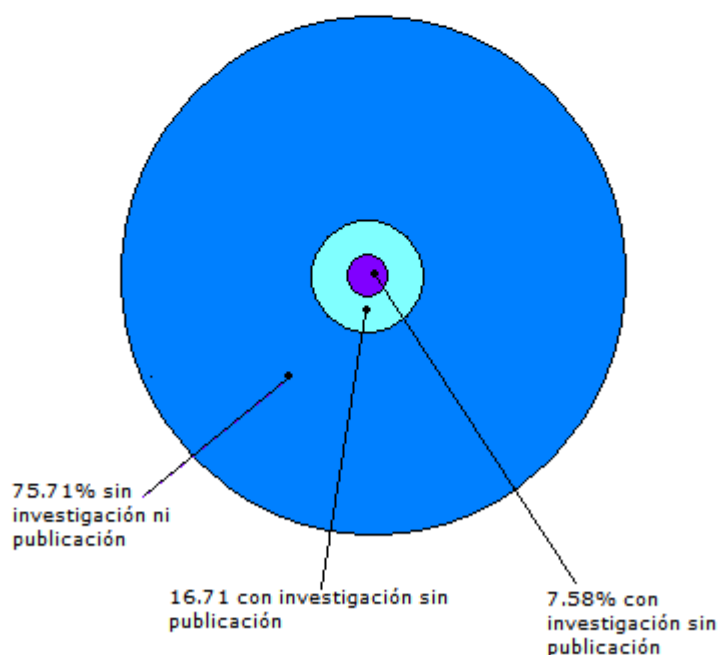
Número de profesores con ejercicio académico en FLACSO-Argentina, según planilla 2008					
No. de cursos	No. de personas sin publicación ni investigación	No. de personas con investigación y publicaciones	No. de personas con investigación sin publicación	Total de profesores-investigadores	Porcentajes
0	53	1	33	87	11.18
1	483	31	71	585	75.19
2	49	14	10	73	9.38
3	4	9	5	18	2.31
4	0	4	11	15	1.93
Totales institucionales	589	59	130	778	



Por su parte, la investigación en su doble perspectiva (tanto en lo que implica la generación de nuevos contenidos que puedan ser impartidos en los cursos como en la formación de una práctica investigativa como formativa en las ciencias sociales) es un criterio fundamental para comprender el sentido de pertenencia y reconocimiento profesional de quienes forman parte de la institución. Supuestamente, la práctica de la investigación, es decir una mayor inversión del tiempo personal en una actividad concentrada en el seno institucional dará mayor grado pertenencia que la sola práctica docente en uno o dos cursos y por lo tanto debería generar una mayor disponibilidad o interés por los temas de orden institucional. En el caso de los investigadores con una carrera en CONICET pareciera permitir una mayor identificación del espacio colectivo que genera la Facultad porque los financiamientos alternos les permiten financiar y construir equipos alrededor de sus temas de especialización.

Por su parte, los académicos que se dedican a la investigación en FLACSO representan el 24.29% (189 de las 778 personas). Se reportó la publicación del 7.58% de la producción de ellos.

Investigación- publicación	Porcentaje de participación por investigación y publicación
Sin publicación ni investigación	75.71
Con investigación y publicaciones	7.58
Con investigaciones sin publicaciones	16.71
	100.00



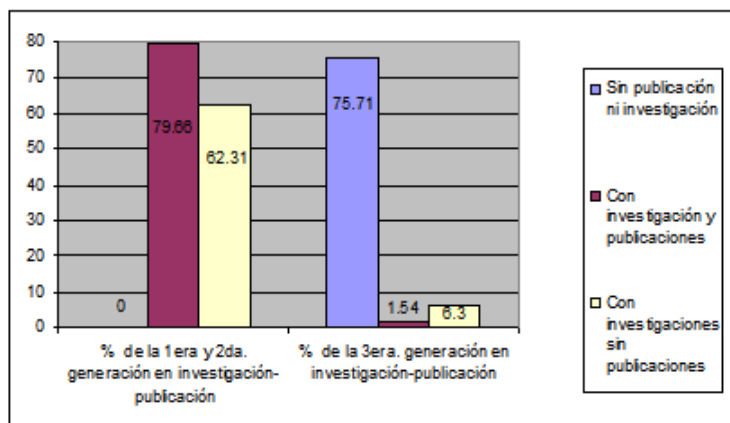
Por otra parte, la FLACSO pareciera funcionar también como respaldo institucional para la presentación de posibles proyectos y obtención de fuentes de financiamiento que finalmente se aprueban y canalizan por su administración y se ejecutan desde los espacios de autonomía productiva desde las áreas y proyectos. Esta es un tercer tipo de identidad, además de las ya referidas por producción y relación laboral.

Con respecto a la intervención de los jóvenes en formación, becarios, pero asistentes en las distintas administraciones de área, pareciera importante planificar su pasaje a la vida institucional a través del reconocimiento a su producción en el tema de su interés y no dejarles a la deriva bajo su inserción en el ámbito de la administración académica. Esta doble función implica no sólo que el estudiante conozca y pueda administrar acertadamente, a través de la redacción de convocatorias coherentes al tema para el que trabaja, conocer las redes de profesionales de su especialidad, sino también poder ascender a posiciones que le permitan la producción académica. Es importante que se planifique institucionalmente tanto esta inserción como su pasaje a la vida profesional, de producción de conocimiento, docencia o de inserción profesional en contextos de acción política o asesoría técnica. Es decir, debe garantizarse que esta formación y

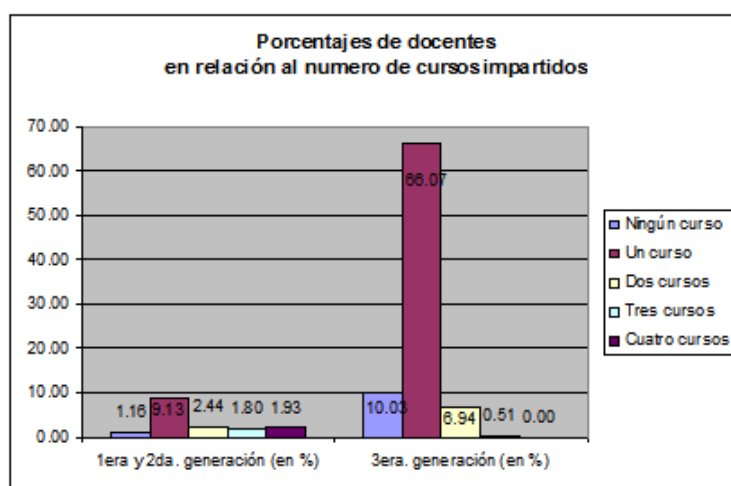
participación institucional no enfatice más en la burocratización de sus prácticas y deberá perseguirse que puedan incorporar las actitudes y prácticas propias de la investigación en ciencias sociales.

El padrón de profesionales actualizado y organizado en base a estos criterios de participación, estos aquí señalados u otros que la Dirección, el Consejo Académico o la Secretaría académica identifique como apropiados para la organización de las actividades de investigación y docencia, debería ser la base de la planificación de los recursos a disposición. A partir de este censo de profesionales, debería poderse pensar en la formalización de criterios que permitan participar en las elecciones dentro de las distintas instancias de decisión, tanto las reconocidas por el sistema FLACSO (dirección, consejo académico y secretaría académica) como las sugeridas como cuerpos intermediarios en la estrategia DICE, explicitada en este documento. Para finalizar, sintetizamos esta pertenencia, por cohortes, determinada por el tipo de intervención que se practican en la Facultad.

Investigación- publicación	% de la 1era y 2da. generación en investigación- publicación	% de la 3era. generación en investigación- publicación
Sin publicación ni investigación	0	75.71
Con investigación y publicaciones	79.66	1.54
Con investigaciones sin publicaciones	62.31	6.3



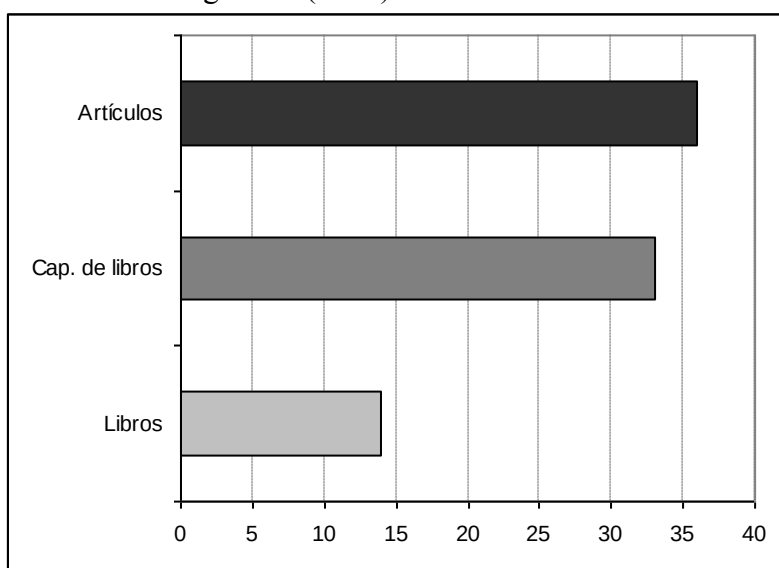
No. de cursos impartidos por docente	1era y 2da. generación (en)	3era. generación (en %)
0	1.16	10.03
1	9.13	66.07
2	2.44	6.94
3	1.80	0.51
4	1.93	0.00



7. Instrumentos para la divulgación y comunicación científica

Los investigadores de la FLACSO publican en general con regularidad. Durante el año 2008, y de acuerdo a los datos sistematizados por la misma institución, se produjeron los siguientes materiales:

Gráfico N. 7: Publicaciones de docentes e investigadores de la FLACSO Argentina (2008).



Fuente: elaboración propia con base en datos suministrados por FLACSO

Un análisis valorativo de estas publicaciones resulta particularmente complejo porque debería tener en cuenta fundamentalmente los aspectos cualitativos, cuyo tratamiento excede los fines de este informe. Si se consideran únicamente los aspectos cuantitativos — aun reconociendo sus serios límites y sesgos — se puede afirmar en principio que la tasa de productividad parece ser baja. Esta afirmación resulta de comparar los datos provistos con otros producidos en diversos contextos institucionales.

Teniendo en cuenta el total de la planta — docentes e investigadores — y todo tipo de publicación formal — libros, capítulos de libros y artículos de revistas — se tiene que la productividad anual *per capita* ronda el 0,1. Si se limita el análisis a los investigadores “puros” y docentes-investigadores esta cifra asciende a 0,45; pero vuelve a descender hasta aprox. 0,2 trabajos por año por investigador si se cuentan sólo los artículos de revista, tal como es habitual en las estadísticas internacionales sobre CyT. En este sentido, nótese que los datos del CONICET para el año 2004 mostraban una productividad de entre 0,37 (para los investigadores asistentes) y 2,02 (para los investigadores superiores) teniendo en cuenta sólo los artículos de revistas incluidas en el *Science Citation Index*.

Debe remarcarse, de todos modos, que estas cifras corresponden a las ciencias exactas y naturales, y además, que en el caso de los investigadores de más altas categorías la productividad aumenta, incluso en momentos en que su trabajo investigativo innovador ha decaído, por efecto de la co-firma de trabajos con sus becarios y asistentes. Esto

muestra una realidad contrastante con las ciencias sociales, tanto porque en ellas es menos frecuente la práctica de co-firmar los escritos (salvo que se hayan hecho efectivamente en conjunto) como porque la curva de productividad (real) tiende a aumentar con la madurez, y no a disminuir.

Más allá de estas consideraciones, si se piensa en el criterio “1 artículo o capítulo de libro y/o 2 presentaciones a Congresos” por año, que suele ser un marco de referencia mínimo al evaluar resultados de proyectos de investigación en el campo de las ciencias sociales, se concluye igualmente que la productividad de los investigadores de FLACSO es baja. Esto debería tomarse igualmente con mucha cautela, en particular porque no se dispone de datos relativos a las presentaciones a Congresos, que es por otra parte el modo habitual en el que los jóvenes investigadores comienzan la “publicación” de sus trabajos. Tampoco se tienen en cuenta otros tipos de productos (material didáctico para clases virtuales, *working papers*, etc.).

En todo caso, sí hay elementos suficientes para concluir que debería intensificarse la publicación de artículos de revistas. Resta decir que la baja cifra relativa a la productividad promedio de este tipo de escrito por parte de los investigadores de FLACSO esconde un altísimo desvío estándar, lo que pone en evidencia otro problema: la producción escrita está concentrada en muy pocos investigadores que producen al ritmo habitual (o incluso mayor), definido según los parámetros internacionales, mientras otros tienen una productividad nula o casi nula.

Otro aspecto a ser considerado es que, tal vez en parte por la propia ambigüedad de las relaciones que muchos de los docentes e investigadores establecen con la institución, con frecuencia en sus productos no se menciona el vínculo con FLACSO. Tampoco cuentan con el “sello editorial” institucional resultados de investigaciones publicadas por otras vías. Parece de todos modos muy dificultoso (por volúmenes, masa crítica, costos) implementar una editorial propia, lo que no debería confundirse con un “sello editorial institucional” que pueda vehiculizarse a través de convenios con editoriales, como ya se ha hecho en varias oportunidades para la publicación de libros (por ejemplo: Manantial, Norma, Homo Sapiens, entre otras).

En este sentido, lo que se observa es la presencia de esfuerzos dispersos y esporádicos, que podrían tal vez ser articulados a través de instancias promotoras, facilitadoras y reguladoras, definiendo mecanismos y estándares para las publicaciones con sello FLACSO, teniendo en cuenta una diversidad de tipologías (y atendiendo a la especificidad de cada una de ellas): libros, tesis, *working papers*, artículos, materiales didácticos, materiales de divulgación y considerando por ejemplo los aspectos formales, de diseño, de viabilidad y pertinencia de referatos externos, etc. Cabe destacar que al presente, la fragmentación observada en otros campos se detecta también en materia de publicaciones. Cada área dispone y regula autónomamente (aunque a veces sin criterios claros para la propia área), sin contar con mecanismos articuladores que doten de coherencia a la política de publicaciones.

En cuanto a las dos revistas que actualmente se publican se observan situaciones disímiles. Recientemente parece haberse alcanzado un mayor cumplimiento de estándares tradicionales: periodicidad, combinación de artículos propios y externos, referato, etc. (en especial en para la revista educativa). Pero debería acentuarse la institucionalización de este tipo de publicaciones, fomentado su indización y el

cumplimiento de los criterios que sugieren instituciones argentinas (CAICyT) y extranjeras (por ejemplo Redalyc). Se denota una falta de aprovechamiento de las capacidades técnicas del personal especializado de biblioteca para asesorar en materia editorial (en particular a las publicaciones periódicas). Este asesoramiento podría incluir también recomendaciones sobre posibles vías de difusión del conocimiento producido en la FLACSO (plazos, modalidades, perfiles de revistas y editoriales, etc.).

Por otra parte, es de destacar que no se cuenta con una revista institucional. Dada la carencia de este tipo de publicaciones en la Argentina (o mejor dicho su fragilidad), es una vía que podría explorarse. Esta revista, de promoverse, podría ser una instancia interdisciplinaria de articulación y promoción de la producción de más alta calidad de la FLACSO (aunque no sólo de ella, para respetar así los criterios internacionales requeridos para las revistas de alto impacto).

Finalmente, cabe señalar que si bien desde la biblioteca se han hecho esfuerzos en materia de visibilización de tesis, se observa que aún no se cuenta con un mecanismo formalizado para la digitalización y publicación *open access* de las mismas. Esta es una política que ya han adoptado muchas universidades en todo el mundo (incluso en Argentina), recurriendo para esto a *software* libre desarrollado específicamente. Resulta importante destacar, sin embargo, que la implementación de esta modalidad podría ser dificultosa con la dotación actual de financiamiento y de personal técnico especializado.

Recomendaciones

En las secciones precedentes se ha presentado información sistematizada que permite valorar el notable crecimiento institucional de la FLACSO Argentina a través de la implementación de las carreras de posgrado, el desarrollo de múltiples proyectos de investigación y asesoría técnicas, etc. Por otra parte, se ha intentado poner en evidencia algunos problemas actuales en términos de la organización institucional y la estructura interna de relaciones interpersonales, y los modos en que éstas afectan el desarrollo de las tareas de docencia, investigación y producción científica.

Se ha observado, en perspectiva diacrónica, que el crecimiento institucional se ha fundado en las relaciones de confianza y de familiaridad de los miembros de su comunidad académica. Pero este mismo proceso de crecimiento ha dado lugar a una institución que, luego de 30 años, y en un contexto histórico, social e institucional distinto, ha adquirido una complejidad mucho mayor y se enfrenta a nuevos desafíos internos y externos. En tiempos recientes, se ha registrado la paulatina emergencia de cuerpos intermediarios orientados a regular y normar las prácticas institucionales de esta organización mucho más compleja, pero sin abandonar los principios bajo los que se fundó la investigación y la docencia en la FLACSO Argentina, aspecto que constituye su sello particular y que la ubica como una de las instituciones distintivas en el campo de las ciencias sociales de la Argentina.

En términos generales, se puede concluir justamente que los grandes desafíos de la FLACSO, desde el punto de vista organizacional e identitario, se relacionan con los modos de intervención que permitan recuperar una tradición de trabajo autónomo por

parte de sus áreas — aspecto que ha probado ser tremendamente enriquecedor y dinamizador — pero evitando a la vez sus tendencias centrífugas (a la dispersión, la fragmentación, la desorganización). En este sentido, debe reconocerse que los mismos factores que promovieron el notable crecimiento institucional de las últimas décadas podrían tener ahora efectos entrópicos, teniendo en cuenta una organización que ha adquirido mucha mayor complejidad y que se ubica en un contexto político y social profundamente distinto.

Las recomendaciones que a continuación se enuncian, y que fueron producto del trabajo conjunto con Isabel Rodas y Nilton Bueno, se basan en posibles respuestas a preguntas relacionadas con estos desafíos: cómo avanzar en la formalización de los aspectos institucionales y la profesionalización de las prácticas investigativas que se desarrollan en la institución; cómo desarrollar mecanismos para la toma de decisiones colectivas estratégicas, que entiendan globalmente a la institución en cuanto tal; cómo alentar estándares mínimos de calidad para todas las Áreas / Programas (y controlar su cumplimiento); cómo garantizar la reproducción institucional, pasando del trabajo vocacional basado en relaciones de afinidad/amistad al trabajo profesional basado en relaciones laborales/institucionales, pero sin perder los aspectos altamente positivos vinculados al carácter autónomo de las Áreas y las relaciones de confianza e informalidad que las distinguen.

Propuestas Académicas:

a. Complementar los cuerpos intermediarios ya existentes (la Comisión de docencia y la idea de la actual Dirección de FLACSO Argentina sobre la Comisión de comunicación), dándoles además un estatuto institucional, con el fin de atender cuatro funciones institucionales sustantivas:

Comisión docente

Definición

Según lo establecido en la resolución del CA

Funciones

Además de las que ya están establecidas y se practican, se recomienda que se ocupe de:

- Establecer criterios mínimos (estratégico-institucionales) para convocar y seleccionar investigadores, docentes y estudiantes a propuesta de los coordinadores de área y bajo el conocimiento del secretario académico y el director
- Conocer y sistematizar la información de la planta docente que se contrata en cada ciclo académico
- Proponer mecanismos para el funcionamiento y la evaluación del sistema integrado de posgrado
- Analizar y comparar las distintas estrategias de los seminarios de tesis, la eficiencia terminal en cada una de las propuestas
- Establecer la sinergia interactiva entre los coordinadores y docentes de los distintos posgrados
- Integrar los criterios de sanción que maneja el comité de ética creado por FLACSO-Sistema

- Realizar un censo de los becarios (CONICET y otros) con lugar de trabajo en FLACSO para reforzar los vínculos institucionales con ellos

Comisión de investigación

Definición

Convocada por el secretario académico, se encarga de elaborar la política que permita discutir internamente los procesos (tanto metodológicos como epistemológicos) y resultados de la producción de la investigación y, a partir de ello, elaborar una agenda de investigación institucional que complemente, compense, evalúe, desarrolle temas novedosos o estratégicos como contrapesos a la multiplicidad de propuestas de los investigadores, de los actores sociales y políticos y de las agencias financiadoras. Para las actividades de investigación propuestas por esta comisión y aprobada por el Consejo Académico se contarán con fondos previstos por la Dirección, sean fondos propios o fondos externos canalizados para los temas o enfoques emergentes de los objetos de estudio.

Funciones

1. Determinar la agenda de investigación a través de un censo regular de los temas investigados y complementación de la misma a través de la incorporación de temas fundamentales y de interés institucional postergados por la demanda
2. Poner en discusión los diversos puntos de vista y perspectivas analíticas de los objetos, temas y problemas abordados por las Áreas.
3. Conocer y dar seguimiento a los proyectos de investigación y evaluar los resultados finales
4. Establecer los criterios para conservar y dar acceso a los expedientes, convocatorias, proyectos, informes de avances de investigación, bases de datos y productos de la investigación con vistas a establecer la documentación para la memoria institucional
5. Establecer un censo de investigadores y sus categorías y dar seguimiento a los auxiliares de investigación para que inicien sus formaciones de posgrado optando por las ofertas de FLACSO o fuera de ella (en casos específicos).
5. Establecer una coordinación con la biblioteca para la conservación, almacenamiento y accesibilidad del fondo documental institucional en materia de investigación.

Comisión editorial

Definición

Convocada por el secretario académico, se encarga de establecer la política editorial y las líneas de discusión temática de las revistas de FLACSO. Convoca e invita a consejos editoriales de cada revista, discute la estructura interna de las publicaciones para que expresen los múltiples enfoques (complementarios o contradictorios) sobre un mismo tema, a fin de reflejar el pensamiento múltiple y complejo que se practica en la producción de las Áreas y proyectos de investigación y docencia.

Funciones

1. Estimular y solicitar la escritura de artículos en los campos temáticos que se desarrollan en la institución.

2. Establecer los criterios editoriales para la publicación de diferentes tipos de productos.
3. Facilitar los vínculos con casas editoriales y con revistas especializadas a los investigadores, docentes y estudiantes de FLACSO
4. Conocer y comunicar los plazos de publicación en las revistas de interés para los investigadores, docentes y estudiantes de la FLACSO-Argentina
5. Dar seguimiento a la difusión y distribución de las publicaciones
6. Explorar la viabilidad de una Revista Institucional de Ciencias Sociales de carácter interdisciplinario.
7. Establecer un vínculo con la biblioteca, su personal y desarrollar la información y los recursos para elaborar criterios editoriales

Comisión de comunicación

Definición

Convocada por el secretario académico, se encarga de emprender la comunicación institucional hacia la sociedad y hacia la comunidad académica. Su primer plano estaría dirigido a la comunicación hacia la sociedad y los actores sociales sobre los que se produce el conocimiento y hacia quienes se dirigen las síntesis, aproximaciones y contenidos curriculares de los posgrados. Buscará, cuando el Consejo Académico lo sugiera, los mecanismos para presentar propuestas de trabajo a los agentes financiadores. En cuanto a la propia comunidad académica de la FLACSO (plano interno), diseñará los mecanismos para dar a conocer y conservar, como parte de la memoria institucional y la constitución de un fondo documental, los contenidos curriculares de los distintos cursos, los proyectos, las experiencias prácticas y los resultados de las investigaciones.

Funciones

1. Distinguir los mecanismos virtuales, escritos u orales que permitan el mutuo conocimiento en la amplia comunidad académica y administrativa de la FLACSO.
 2. Reglamentar el uso del campus virtual de la institución, especialmente los contenidos de la página web, canalizar las informaciones para su actualización, poner a disposición los distintos reglamentos, disposiciones administrativas y los documentos producidos por las áreas y proyectos), con la finalidad de crear una biblioteca virtual.
 3. Reflexionar, junto con la coordinación del campo virtual de docencia y en articulación con la comisión docente, sobre la consistencia entre los contenidos y las formas del material empleado en las formaciones virtuales
- b. Convocar y planificar el ejercicio regular de los cuerpos intermedios bajo la responsabilidad sistematizadora y planificadora de la Secretaría Académica
- c. Regular y normar la rotación de los integrantes de los cuerpos intermediarios (comisiones docente, investigación, comunicación y editorial), como así también de las coordinaciones de Áreas, el consejo académico (períodos de ejercicio en cada uno y modalidades de elección) para garantizar la más amplia participación de los miembros de la comunidad académica concernidos en la vida institucional de la FLACSO. Al

ejercer cargos institucionales, se busca también que los miembros de la comunidad académica adquieran la visión del conjunto institucional y sean capaces de implementar una dinámica que combine las prácticas autónomas con iniciativas regulatorias de las rutinas administrativas y de discusión reflexiva. Los criterios para ocupar estos cargos de responsabilidad institucional implican una serie de condiciones de permanencia, ejercicio profesional en la institución y el reconocimiento académico de los pares.

d. Crear e institucionalizar los rituales que reconozcan el ejercicio académico remarcable a través de reconocimientos oficiales, como por ejemplo, la premiación, los otorgamientos de becas o financiamientos institucionales, la organización de eventos honoríficos a la producción (jornadas de conferencias para la reflexión sobre el conjunto de la producción de autores remarcables o emergentes) o la distinción de profesor mérito.

e. Proponer temáticas y problemáticas a través de espacios formales, regulares y estructurados de discusión institucional de los diversos enfoques de interpretación que evidencien y sostengan argumentadamente la diversidad de posicionamientos políticos contruidos, histórica y contemporáneamente en, y desde, la FLACSO. Se sugiere que con ello se evidencie la unidad, que no es homogénea, a través de la despersonalización de la crítica, discusión de los diferentes enfoques (de la investigación y de los contenidos programáticos de la docencia) a partir de la puesta en diálogo que propicie la argumentación y la explicitación para el mejor aprovechamiento de los enfoques complementarios, opuestos, divergentes del mismo objeto.

Propuestas Administrativas:

a. Crear mecanismos y herramientas para el planeamiento armónico de las bases de datos de la administración, evitando su limitación a los aspectos puramente financieros. Por ejemplo, la base de datos de matriculación, que registra los pagos de los estudiantes, podría también suministrar información centralizada sobre el rendimiento académico del alumno y sobre su asistencia a los cursos. Además, la información (aunque con restricciones a definir) debería estar disponible para los coordinadores de los posgrados y los docentes de los cursos.

b. Prever que la información financiera que posee la administración central esté a la disponibilidad del personal académico para permitirles el diseño de sus presupuestos, propuestas editoriales, formación de equipos de investigación y planta docente.

c. Elaborar, en conjunto con la Secretaría Académica y la Dirección, las propuestas para la categorización del personal académico (investigadores principales, adjuntos, invitados, etc.) y docente (tipología por tiempo de ejercicio profesional) que permita crear mecanismos de pertenencia y una política institucional de cargos y salarios.

