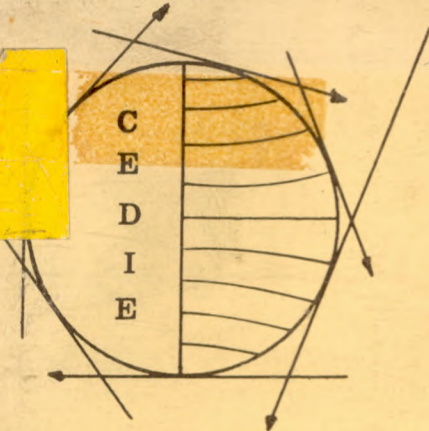


Lucy

IICA
1151



**Centro de documentación
sobre investigación y enseñanza
superior agropecuaria de la zona sur**

Facultad de Agronomía y Veterinaria. Bs. As.
Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas
de la OEA. Zona Sur

BIBLIOTECA Y SERVICIO DE DOCUMENTACION
Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas
DUPLICADOS
Autorizado su traspaso

ORGANIZACION Y ADMINISTRACION UNIVERSITARIAS

por

BORIS YOPO

BIBLIOTECA CONMEMORATIVA
ORTON

22 SET 1970

78.8 1159o 1970

Buenos Aires
BIBLIOTECA CENTRAL
1970

BIBLIOTECA CONMEMORATIVA
ORTON

22 SET 1970

IICA

ARGENTINA 378.87590 1970

SERIE : ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE LA ENSEÑANZA
Y LA INVESTIGACION N*1

ORGANIZACION Y ADMINISTRACION UNIVERSITARIAS

por

BORIS YOPO



CENTRO DE DOCUMENTACION SOBRE INVESTIGACION Y ENSEÑANZA
SUPERIOR AGROPECUARIA DE LA ZONA SUR

BIBLIOTECA CENTRAL FAVBA

IICA ZONA SUR

C Yopo, Boris
378 Organización y administración universitaria.
31 Buenos Aires, Centro de documentación sobre
investigación y enseñanza superior agropecua-
ria de la zona sur, 1970.
73 p. ilus. (Organización y administración
de la enseñanza y la investigación N°1).

(CDU):378.14



This One



ZAHL-BGC-9A6H

C O N T E N I D O

	Pág.
PROLOGO	I
1. ORGANIZACION	3
1.1 El Concepto de Organización	3
1.2 Características de una Organización	4
1.3 Sinónimos	5
1.4 Escuelas o Tipos de Organización	5
2 LA ORGANIZACION UNIVERSITARIA	7
2.1 Esquema Histórico	7
2.2 Una Paradoja	8
2.3 La Educación Superior en América Latina	8
2.4 Situación Actual	13
2.5 La Literatura Cerca de la Universidad Latino-Americana ...	13
3 PLANEAMIENTO DE LA EDUCACION SUPERIOR	14
3.1 Objetivos del Planeamiento	14
3.2 Organización Académica	14
3.3 Los Organismos de Decisión Académica	17
3.4 Algunos Esquemas de Organización Universitaria	20
3.5 Ventajas de la Nueva Organización Académica	32
3.6 Dificultades en un Proceso de Reforma	41
3.7 Otras Innovaciones en Educación Superior	42
4 QUE ES ADMINISTRACION	52
4.1 Decisiones (Decisión-making)	54
4.2 El Comando de la Organización	59
4.3 El Administrador de Orientación Profesional	60
4.4 La Investigación en el Area de la Administración	61
4.5 Las Contribuciones de la Universidad	63
4.6 La Investigación Requerida	64
4.7 La Administración de la Educación Superior	65
5 LA COMUNICACION	67
5.1 Los Elementos de la Comunicación y sus Funciones	69
5.2 El Rol de la Experiencia	70
5.3 El Rol del "Feed-bak" y del "Feed-in"	71
5.4 Aspectos de Comunidad	72
6 ANALISIS FINAL	73

P R O L O G O

La administración de una organización pequeña - entendida como su manejo y conducción para el logro de fines específicos - presenta problemas reducidos .

Las relaciones entre sus miembros y componentes exigen un escalonamiento jerárquico relativamente simple, dentro del cual estas relaciones son mantenidas principalmente de manera informal, a través de contactos personales y comunicaciones directas.

Cuando la organización se agranda y se hace más compleja el problema se complica, dificultando la coordinación y la conducción armónica de las operaciones.

Esto ha sido objeto de preocupación desde los tiempos antiguos y es muy posible que Platón y Aristóteles, conscientes de las dificultades involucradas, lo tuvieron presente al limitar el tamaño del estado en sus respectivos tratados sobre La República y La Política.

Los romanos, con su acentuado espíritu legalista, fueron tal vez los primeros en formular y poner en práctica leyes y normas adecuadas para organizar y administrar un dilatado imperio. La Iglesia Católica recogió y perfeccionó sus métodos, convirtiéndose así en un modelo de organización mencionado con frecuencia en la literatura especializada.

Hace apenas un par de siglos, el crecimiento numérico de los ejércitos y la ampliación de los teatros de operaciones llevó a la creación del Estado Mayor y al desarrollo de la Logística como una técnica que, desde entonces, ha permanecido muy vinculada a los ambientes militares.

En años más recientes, el gran desarrollo industrial y la revolución tecnológica han permitido el desarrollo de corporaciones y empresas de dimensiones colosales, tanto o más grandes y complejas que muchos ejércitos y estados. Dentro de estos últimos, aún en los de dimensiones relativamente modestas, no son raras las dependencias que cuentan con miles de empleados y que han surgido como una consecuencia de los mayores y más diversificados servicios que deben ofrecerse a una población creciente.

Con ello, los problemas de organización y administración han alcanzado de lleno tanto a la empresa privada como a las instituciones públicas, dando origen a dos nuevas ramas de la técnica - Administración de Empresas y Administración Pública - que ya han tomado su lugar en la universidad, publican tratados y revistas especializadas, hacen uso del instrumental más moderno y complejo inventado por el hombre, como el electrónico, y se apoyan en ramas de la ciencia tan recientes como la cibernética.

Esta "nueva ola" ha alcanzado también a las instituciones de investigación y de enseñanza superior, particularmente a partir de la segunda guerra mundial.

Como es natural, por su mayor tamaño y complejidad relativos, las organizaciones europeas y norteamericanas han sido las primeras en reaccionar ante esta nueva influencia que se está extendiendo rápidamente a otras regiones del globo, incluyendo la América latina.

Las distintas facetas que presenta el problema han dado origen a muchas discusiones, seminarios y publicaciones que paulatinamente van plasmando un cuerpo de doctrina para la administración de la investigación y de la enseñanza.

En buena parte la teoría se funda en los mismos principios aplicados en la Administración Pública y de Empresas. Hay, sin embargo, diferencias sustanciales entre un laboratorio de investigación y una fábrica de automóviles o entre una universidad y una administración de correos o una dirección impositiva. No siempre, por lo tanto, pueden aplicarse soluciones idénticas o análogas a los respectivos problemas de administración y organización, lo cual exige la originalidad de nuevos enfoques e ideas.

Nadie está más interesado en ello que los propios administradores y directivos de la investigación y de la enseñanza superior. Pocos, a su vez, disponen de mucho tiempo para la búsqueda bibliográfica y el estudio de antecedentes. No es extraño, por consiguiente, que fueran estos mismos directivos quienes pidieron al IICA-Zona Sur que promueva actividades y realice publicaciones encaminadas a orientarlos en esta temática nueva, que tanta importancia reviste para la gestión de las instituciones confiadas a su cuidado.

Coincidieron en esta solicitud la Comisión Asesora de Educación (1) y la Comisión Asesora de Investigación (2) en las cuales están representadas, respectivamente, las instituciones de educación agrícola superior y las de investigación agrícola que operan en los cinco países de la Zona Sur (Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay). La confirmó también una consulta realizada directamente, bajo forma de encuesta, a las instituciones mismas, que expresaron unánimemente su interés por recibir publicaciones que abordaran, en forma breve y accesible, temas relacionados con los problemas de la organización y administración de la investigación y de la enseñanza.

Este pedido dio base para actividades específicas, tanto del Proyecto I.S.2. como del Proyecto II.S.1., que se iniciaron en 1969 y que se continuarán en el futuro en la medida que se mantenga un interés sostenido por ellas.

-
- (1) Proyecto I.S.2.: Programa Cooperativo Regional para el Desarrollo de la Enseñanza Profesional Agropecuaria.
 - (2) Proyecto II.S.1.: Programa Cooperativo Regional para la Investigación Agrícola.

El acuerdo suscrito entre la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires y el IICA-Zona Sur para establecer un Centro de Documentación sobre Investigación y Enseñanza Agropecuarias nos ha brindado también la oportunidad de iniciar una serie de publicaciones, por el momento aperiódica, con las características solicitadas.

Es con sumo beneplácito que agradecemos la colaboración de la Biblioteca de la Facultad de Agronomía y Veterinaria, que nos permite ofrecer esta primera publicación de la serie, debida a la autorizada pluma del Dr. Boris Yopo.

Después de haber cursado agronomía, el Dr. Boris Yopo recibió un M.S. en Nutrición Animal, dedicándose durante varios años a la enseñanza de esta materia en la Universidad Católica de Chile.

Sus inquietudes lo llevaron nuevamente a los Estados Unidos de Norteamérica, donde recibió un Ph.D. en Educación de la Universidad de California.

No obstante su juventud, reúne así, caso bien poco común en nuestra América, una preparación agronómica básica y especializada con la experiencia pragmática y la formación teórica en educación.

El trabajo sobre organización y administración universitaria que presentamos en esta oportunidad tiene su origen en una conferencia sobre el mismo tema que el Dr. Yopo ofreció, a pedido nuestro, a la Comisión Asesora de Educación en su 2a. Reunión, celebrada en Montevideo los días 24 y 25 de junio de 1969. En aquella oportunidad su presentación fue seguida con manifiesto interés y mereció la expresión elogiosa de los asistentes. Con esta publicación ponemos el trabajo del Dr. Yopo al alcance de un público más vasto, en la seguridad de dar así cabal satisfacción a los pedidos que nos han formulado.

Considero sumamente auspicioso que podamos comenzar esta serie con un trabajo de tanta calidad, producto, además, de un hombre de nuestras latitudes. La buena acogida que seguramente tendrá, constituirá un estímulo y comprometerá nuestro esfuerzo para continuar esta serie.

A este respecto, nada nos complacería ni podría ayudarnos más que recibir comentarios y sugerencias de nuestros lectores acerca de los temas que desean abordar en futuras publicaciones.

A. Castronovo

Montevideo, Abril de 1970.

ORGANIZACION

Y

ADMINISTRACION

UNIVERSITARIA

ORGANIZACION Y ADMINISTRACION UNIVERSITARIAS

1. ORGANIZACION

La sociedad, entendida ésta como un sistema de comportamiento humano bastante independiente de su medio biofísico (1), es un conjunto organizado. Una gran parte del conglomerado humano pasa la mayor parte de su vida trabajando para algún tipo de organización. De aquí la importancia de buscar una definición del término y encontrar una caracterización precisa de él.

- 1.1 El concepto de organización. Definición.- De acuerdo a Talcott Parsons, "las organizaciones son unidades sociales (o grupos humanos) debidamente construídos y reconstruídos para buscar fines específicos" (2)

Otra definición del término sería: "Organización es el arreglo del personal para facilitar el logro de ciertos propósitos pre-establecidos, a través de una adecuada ubicación de funciones y de responsabilidades". (3) Visto de esta manera, la organización (formal) es la expresión estructural de la acción racional (4).

Las corporaciones de trabajo, la armada, las universidades y los colegios, las iglesias, quedan incluidos dentro de las definiciones citadas, no así las tribus, las clases sociales, los grupos étnicos o de amistad, y las familias. Los primeros son estructuras formales, en el sentido que ellas representan instrumentos racionales y ordenados para el logro de ciertos fines estatuidos.

-
- (1) Robin M. Williams, Jr., American Society: A Sociological Interpretation, New York: Alfred A. Knopf, 1965, pp. 19.
- (2) Talcott Parsons, Structure and Process in Modern Societies, Glencoe, III: The Free Press, 1960, pp. 17.
- (3) John M. Gaus, "A Theory of Organization in Public Administration", in The Frontiers of Public Administration, Chicago: University of Chicago Press, 1936, pp. 66.
- (4) Philip Selznick, "Foundations of the Theory of Organization", American Sociological Review, Vol. 13, February, 1948, pp. 25 - 35.

1.2 Características de una organización. Toda organización requiere de una movilización de recursos técnicos y de manejo, que a su vez precisa de ciertas características especiales de coordinación, de un ordenamiento sistemático de posiciones y deberes, que en sí definen una cadena de mando, lo cual hace posible la integración administrativa de funciones especiales. Considerando, globalmente, todos estos aspectos, se puede decir que toda organización se encuentra caracterizada por tres dimensiones (5) :

- a) Por una división de trabajo y poder*, y por ciertas responsabilidades en el proceso de comunicación. Esta división de trabajo y poder no es planeada al azar o debido a características tradicionales, sino que es deliberadamente planeada para la realización de fines específicos.
- b) Por la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los canalizan hacia sus fines específicos. La característica más sobresaliente de estos centros de poder es que ellos revisan continuamente la performance de la organización y re-caracterizan su estructura donde sea necesario, con el objeto de incrementar su eficiencia.
- c) Por un aspecto de sustitución de cierto tipo de personal de trabajo. (Las personas que no tienen un cometido satisfactorio pueden ser removidas y a otras asignarles su rol de trabajo).

Analizada desde otro ángulo, la organización puede ser considerada desde dos puntos de vista, los cuales analíticamente son distintos pero que empíricamente van unidos en un contexto de consecuencias recíprocas. Por un lado, cualquier sistema organizacional concreto es una economía; al mismo tiempo, es una estructura social adaptiva. Considerado como una economía, la organización es un sistema de relaciones que define la disponibilidad de recursos escasos, los que pueden ser manipulados en términos de eficiencia y efectividad. En el segundo caso, representa un sistema permeable al cambio y a la adaptabilidad, como consecuencia de factores internos o externos.

(5) Amitai Etzioni, Modern Organization, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, Inc. 1964, pp. 3.

* Se puede definir poder como la habilidad de regular la conducta de otros (Antonio M. Arce, Sociología y Desarrollo Rural, IICA - OEA, Turrialba - Costa Rica, 1963, pp. 56.)

1.3 Sinónimos. Existen varios sinónimos que pueden ser usados en vez del término organización. Estos son : burocracia*, organización formal e institución**.

1.4 Escuelas o tipos de organización. Existen tres Escuelas más o menos bien definidas, dentro del ámbito del análisis de las organizaciones (6). Conocer las, aunque sea a través de una breve síntesis explicativa, es útil para el cuadro de referencia del proceso de organización universitaria y administrativa. Estas Escuelas son las siguientes :

1.4.1 La Escuela Clásica (o del Manejo Científico): La búsqueda para una mayor efectividad y eficiencia de las organizaciones, trajo como consecuencia la formación de la Teoría (Escuela) Clásica de la Administración, tal vez mejor denominada del Manejo Científico. Dentro del contexto de este tipo de escuela, se considera que los trabajadores son motivados por medio de una retribución económica. A su vez la organización se encuentra caracterizada por una clara y definida división del trabajo, con un personal altamente especializado, y expresada en una jerarquía de autoridad bastante distintiva. Este tipo de escuela no reconoce ningún tipo de conflicto entre el hombre y la organización. Contempla a la organización desde un punto de vista de alto manejo. Expresa en su filosofía que una labor dura y eficiente termina por retribuir adecuadamente a ambos grupos al incrementar la eficiencia de la organización. Una productividad alta lleva a obtener beneficios similares, lo cual conduce a su vez a conformar formas de pago adecuadas y a una mayor satisfacción de los trabajadores.

1.4.2 La Escuela de Relaciones Humanas : Se generó como una reacción en contra de la idea del manejo científico. Esta Escuela otorga gran importancia a los elementos emocionales, no planificados y no racionales en el comportamiento organizacional. Hace resaltar la significación que tiene la amistad y del agrupamiento social de los trabajadores para la organización. Asimismo llama la atención sobre la importancia del liderazgo, la comunicación emocional y el proceso de participación. De estos preceptos se derivó el concepto de organización informal.

* Sobre burocracia ver a : S.N. Eisenstadt, "Bureaucracy, Bureaucratization and Debureaucratization", Current Sociology, 1958 (7), pp. 99 - 163.

** Sobre organización formal e institución ver a: Amitai Etzioni, op. cit.

(6) Ibid..

Esta Escuela establece además que los trabajadores poseen una serie de necesidades además de las meramente económicas. Sugiere, asimismo, una serie de maneras por medio de las que el manejo podría, dando mayor importancia a las necesidades sociales, culturales y no-económicas de los trabajadores, incrementar la satisfacción y la productividad de los trabajadores.

- 1.4.3 La Escuela Estructuralista : Este tipo de escuela o pensamiento, contempla cierto tipo de conflicto entre el hombre y la organización. Su mayor diálogo y controversia ha sido con la escuela anterior (Relaciones Humanas). Al explorar en el concepto armónico de la Escuela de Relaciones Humanas, los pensadores estructurales reconocieron plenamente el dilema organizacional y el inevitable conflicto entre las partes, el cual puede ser reducido pero no eliminado. Este conflicto se plantea entre las necesidades de la organización y las necesidades del personal; entre el aspecto racional y el no racional; entre disciplina y autonomía; entre las relaciones formales y las informales; entre el aspecto empresarial del manejo y la posición de los trabajadores.

Mientras que la Escuela de Relaciones Humanas se concentraba en las organizaciones industriales y de negocios, la Escuela Estructuralista estudiaba además los hospitales y las prisiones, las iglesias y la armada, el trabajo de las agencias sociales y el sistema educacional (colegios y universidades).

Los estructuralistas sugieren que el análisis de las relaciones humanas no contempla el punto de vista general de la organización, y que su esquema parcial de relación favorece el manejo en desmedro de los trabajadores (7). Ellos ven a la organización como una variedad grande y compleja en la cual muchos grupos sociales interactúan. Aunque estos grupos comparten algunos intereses, como ser la viabilidad económica de la empresa o corporación, ellos tienen ciertos intereses incompatibles, como por ejemplo lo relacionado a la manera como se repartirán las utilidades totales de la organización.

Como se puede ver entonces, las tres Escuelas citadas no sólo difieren en sus puntos de vista con respecto a la organización misma, sino que ellos también sugieren concepciones bien distintas del hombre y de la sociedad.

(7) Reinhard Bendix and Lloyd H. Fisher, "The Perspectives of Elton Mayo", in Amitai Etzioni (ed). Complex Organizations : A Sociological Reader, New York : Holt, Rinehart and Winston, 1961, pp. 113-126.

Considerando que las univizaciones, de acuer
do a la definición previamente : nado conveniente
discutir brevemente las tendenc...importantes dentro del esque-
ma operativo de una organización. El concepto de hombre y de rela -
ción adquiere, en la praxis universitaria, una posición de relevantes ca
racterísticas, el cual condiciona en gran medida la dinámica del proceso
global. De aquí la importancia de conocer la esencia de tales filosoffas.

2. ORGANIZACION UNIVERSITARIA

- 2.1 Esquema Histórico. Aunque América Latina contó con universidades primero que los Estados Unidos, y en consecuencia con educación superior, no existe al momento un punto de comparación con respecto al avance experimentado por el sistema en una y otra área.

En efecto, la primera universidad fue fundada en América Latina hacia el año 1538, cuando el Papa Pablo III, a solicitud de los dominicos, autorizó el establecimiento de la Universidad de Santo Tomás de Aquino, en Santo Domingo (8). Hacia 1551, se fundan universidades en las dos capitales virreinales de México y Lima (9).

Estas universidades, deficientes copias de la tradicional universidad hispana, contaban con las cuatro facultades clásicas de teología, leyes, medicina y artes, dictándose en esta última los siete artes liberales del "Trivium" (gramática, retórica y lógica) y del "Cuadrivium" (aritmética, geometría, música y astronomía) (10)

En los EE.UU. la educación superior se inició con la fundación de las Universidades de Harvard en 1636, Yale en 1716 y Columbia en 1754 (11).

(8) Tomás A. Vasconi, Educación y Cambio Social, Santiago: CESO (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Chile), 1967, pp. 40.

(9) Ibid..

(10) Ibid..

(11) W. H. Cowley; A Holistic Overview of American Colleges and Universities, Stanford University, 1967 (Unpublished book).

2.2 Una paradoja. La humanidad y ciertas sociedades están experimentando cambios revolucionarios en sus estructuras sustentativas. La rapidez de tales cambios es tan veloz, al menos en el "continuum histórico" que la sociedad difícilmente alcanza a percibirlos para una normal adaptación. Sin embargo los procesos y prácticas imperantes en el ámbito de la educación superior parecen no haber cambiado apreciablemente desde el siglo pasado, cuando la técnica recitativa y el curriculum rígido y prescrito constituían el molde estereotipado de la enseñanza. La función post-adaptativa al cambio ya concretado, ha sido la característica más sobresaliente de la dinámica universitaria, con lo cual su misión de transformación ha quedado relegada a un plano netamente terciario.

2.3 La Educación Superior en América Latina. A través de esta sección se procura ofrecer un cuadro esquemático de los problemas más serios que enfrenta este tipo de educación en el continente. Tal cual lo ha expresado Darcy Ribeiro "las Universidades en América Latina han carecido de las condiciones internas necesarias para poder ejercer sus funciones en forma adecuada y colaborar con las demandas científicas, sociales y tecnológicas. Estas instituciones, consideradas como un sistema social, están afectadas por intereses creados, tradiciones, costumbres y hábitos que militan contra su reorganización racional" (12)

Entre los factores más negativos, se podrían encontrar los siguientes:

2.3.1 Aspectos Cuantitativos : Las organizaciones de educación superior en América Latina, aumentaron de 99 en 1950, a 228 en 1965 (13). Sin embargo ellas sólo alcanzan a cobijar a un 4.7% de la población en edad de poder asistir al ámbito de la educación superior (18 a 22 años) (14). El cuadro 1 ofrece la situación inherente a cada país. Como se ve, el sistema superior de educación latinoamericana ha crecido a grandes velocidades, en lo concerniente a unidades, pero aún es insuficiente para ofrecer la oportunidad de educación universitaria a un número adecuado de jóvenes egresados del nivel secundario.

-
- (12) Darcy Ribeiro, "Universities and Social Development", in Seymour Martin Lipset and Aldo Solari (eds), Elites in Latin America, New York: Oxford University Press, 1967, pp. 354.
- (13) Unión Panamericana, La Educación, No. 39-40, Julio-Diciembre, Washington, D. C., 1965, Año X.
- (14) Aportes, Una Revista de Estudios Latinoamericanos, Paris, No. 2, 1966.

Basta sólo señalar que alrededor de un 40% de la población en edad de asistir a la universidad están en este tipo de educación en los EE.UU. (15). Además es interesante hacer notar que existen en este país alrededor de 2.100 organizaciones de educación superior (16), incluyendo los Junior Colleges. Si se considera que la población de los EE.UU. ha sido hasta hace pocos años similar en volumen a la de América Latina, se llega al convencimiento que el contraste es aún más violento y agudo.

Cuadro No. 1

POBLACION DE 19 A 22 AÑOS, MATRICULA EN LA ENSEÑANZA SUPERIOR Y
PORCENTAJE DE ESTUDIANTES MATRICULADOS, 1965

País	Población estimada de 19 a 22 años (miles)	Matrícula univer sitaria (miles)	Porcentaje de matrícula
Región	17.015	796	4.7
Argentina	1.700	219	12.9
Bolivia	260	9	3.5
Brasil	5.890	160	2.7
Colombia	1.151	42	3.6
Costa Rica	106	5	4.7
Cuba	525	20	3.8
Chile	605	34	5.6
Ecuador	365	12	3.3
El Salvador	215	3	1.4
Guatemala	305	6	2.0
Haití	285	1	0.4
Honduras	165	3	1.8
México	2.940	127	4.3
Nicaragua	125	3	2.4
Panamá	88	7	8.0
Paraguay	145	6	4.1
Perú	920	71	7.7
Rep. Dominicana	250	5	2.0
Uruguay	195	16	8.5
Venezuela	585	42	7.2

Fuente: APORTES, Una revista de Estudios Latinoamericanos, París, No. 2, Octubre 1966, pp. 45.

(15) Hug S. Brown and Lewis B. Mayhew, American Higher Education, New York: The Center for Applied Research in Education, Inc., 1967, pp. 63.

(16) Ibid, pp. 12

2.3.2 Aspectos Cualitativos : Además del problema ya mencionado, parece ser que el tipo de educación ofrecida no correlaciona con las exigencias de recursos humanos de alto nivel que el avance tecnológico, social y científico requiere (17).

La proliferación de instituciones de educación superior ha sido inconsulta y no planificada, e innecesaria en muchos casos, por cuanto se ha producido una multiplicación exagerada de escuelas profesionales de bajo costo operativo, pero ineficaces para producir el tipo de profesional adecuado al proceso de modernización. Basta sólo citar que la distribución por áreas de los alumnos de la educación superior es : un 11% en Humanidades; un 17% en Ciencias Sociales; un 20% en Derecho; un 21% en Medicina; un 2% en Agricultura; un 2% en Ciencias Naturales; y un 4% en Educación (18). Esta situación la expresa muy bien Tomás A. Vasconi, al decir: "Ha sido posible observar que en América Latina la proporción de todos los graduados de la enseñanza superior en ramos científicos y técnicos, (ciencias naturales, ingeniería, agricultura) fue del 13% alrededor de 1957 y de 11% alrededor de 1963, a pesar del aumento en la matrícula" (19). Continúa aplicando el mismo autor "que los sistemas aparecen así en un "continuum" de tradicionalismo - modernidad, dentro del que se supone puede medirse por ejemplo, la posición de cada sistema según su porcentaje de inscrititos en Derecho o Humanidades (indicadores de "tradicionalismo") sea mayor o menor que el porcentaje de inscritos en Ciencias o Ingenierias (indicadores de "modernismo")" (20)

2.3.3 El profesor : Posiblemente en ningún área sea más evidente la paradoja universitaria latinoamericana que en el contexto de la enseñanza relacionada al profesor como transmisor de conocimientos. Se está acostumbrado, por una imagen tradicional, a que el profesor sea un cúmulo de virtudes y la personificación especial de su materia. Este entroncamiento ha influido poderosamente en el carácter monolítico de la enseñanza superior y en la comunicación y relación vertical del educador-educando (profesor - alumno).

(17) Roberto J. Moreira, "Education and Development in Latin America in Egbert de Vries and José Medina Echavarría (eds), Social Aspects of Economic Development in Latin America, Vol. I, Paris: UNESCO, 1963, pp. 308-344.

(18) Pan American Union (OEA), Third Meeting of Ministers of Education, Colombia: Bogotá, 1963 (Appendix to the Final Act), pp. 34.

(19) Tomás A. Vasconi, op. cit.

(20) Ibid., pp. 16.

- 2.3.4 La Organización Interna : De acuerdo a Rudolph P. Atcon, uno de los obstáculos estructurales mayores para la modernización de la Universidad en América Latina, es su propio sistema de organización, el cual frecuentemente adquiere la forma de una mera federación de facultades independientes (21). Cree este mismo autor que esto se debe a la naturaleza artificial de estas universidades, las cuales fueron construídas por una amalgama formal de escuelas pre - existentes, cada cual con su propia y violenta tradición. Philip H. Coombs ha expresado que esto ha traído como consecuencia una fuerte tradición en la autonomía de la Facultad y una inadecuada estructura administrativa para concretar decisiones de índole diversa (22).
Otra resultante de este fenómeno es la dificultad con que tropieza la implementación de estudios interdisciplinarios y el mal uso de recursos humanos y físicos, muy escasos por lo demás.
- 2.3.5 Ciudad Universitaria (Campus) Lo señalado en el punto anterior, ha sido la consecuencia directa de no haber contado con un campo universitario, que permita la integración académica y administrativa del sistema. Cada Facultad, físicamente separada, ha sido hasta hace pocos años, el cuadro más característico de la Universidad en América Latina.
- 2.3.6 Los Antecedentes Socio-Económicos: De acuerdo a John Vaizey, las oportunidades para ingresar a la universidad son y han sido para jóvenes de un buen antecedente socio-económico (23). Como consecuencia, miles de jóvenes son rechazados sobre la base de políticas muy dudosas (24). También Rudolph P. Atcon concuerda con ésta situación al expresar que "sociológicamente la Universidad en América Latina es un cuello de botella, a través del cual una elite es filtrada, ya sea para descender y enseñar en las escuelas secundarias o para subir y gobernar" (25).

(21) Rudolph P. Atcon, The Latin America University (mimeo), Tegucigalpa, D.C., Honduras, March 31, 1961.

(22) Philip H. Coombs, "Programming Higher Education Within the Framework of National Development Plans" (Roundtables), Higher Education and Latin American Development, Asunción: Inter-American Bank, 1965, pp. 9-28.

(23) John Vaizey, Education in the Modern World, New York: Mc Graw - Hill Book Co., 1967, pp. 77.

(24) Seymour Martin Lipset and Aldo Solari, op.cit.pp.356.

(25) Rudolph P. Atcon, Op.cit.pp.13.

2.3.7 La Cátedra: Otro obstáculo para la modernización del sistema universitario en la región ya citada, y el cual en muchas maneras es más dañino que aquellos ya descritos, es la institución de la cátedra universitaria (26) (27).

Un profesor, como poseedor de una cátedra, definida por ley y obtenida a través de procedimientos legales, es el solo y exclusivo dueño de un reino, con poderes absolutos sobre su sector (28). Muchos elementos jóvenes encuentran en esta circunstancia un escollo serio en su proyección académica y de investigación.

2.3.8 Rigidez Curricular. La rigidez curricular ha sido otro gran obstáculo para el desarrollo y modernización de la universidad en América latina. Un curriculum netamente profesionalizante y estatizante ha impedido la formación de recursos humanos con esquema integral (29). Luis Scherz muy bien lo dice al expresar que "los programas de estudios son rígidos, ineficientes y poco formativos, sin conexión con una realidad social cambiante" (30).

2.3.9 Personal de Tiempo Completo. Philip H. Coombs llama la atención sobre el bajo nivel de responsabilidad y participación de la "Facultad" en las políticas y programas académicos, como consecuencia, precisamente, del escaso número de profesores de jornada completa (31). Los programas académicos se ven continuamente alterados y afectados por la baja asistencia de los profesores a sus clases. La intensidad y profundidad con que cada materia debe ser analizada, también sufre de un menoscabo importante.

(26) Darcy Ribeiro, op.cit., pp.363.

(27) Rudolph P. Atcon, op.cit. pp.17.

(28) Ibid, pp. 17

(29) George R. Waggoner, "Trends and Tangents: Latin American Universities", Journal of Higher Education, 37 (April and October, 1966 a), pp.229-231.

(30) Luis Scherz. "Una Nueva Universidad para América Latina", en la Universidad: Nuestra Tarea, Santiago: Federación de Estudiantes de la Universidad Católica (Documento para la IV Convención de Estudiantes), 1964, pp. 37-67.

(31) Philip H. Coombs, op.cit.

2.3.10 La Preparación del Personal Docente. Generalmente el profesor universitario en América Latina carece de una formación psicopedagógica que le permita entablar un diálogo de tipo horizontal con el alumno. La característica tradicional de la enseñanza ha sido la de un mero traspaso de conocimientos, perfectamente bien establecido en los libros. La participación activa de los alumnos no ha sido considerada en su verdadera magnitud. De este modo, en la mayoría de los casos, los sistemas o condiciones no se problematizan sino que existe una relación vertical acrítica.

2.3.11 Recursos financieros. Es este un eterno problema de toda universidad, pero aún más crítico y severo en América latina, en donde una gran parte de tales instituciones dependen del Estado como fuente especial de su financiamiento. Pocas Universidades buscan nuevas formas de recursos, a no ser aquellos provenientes de fundaciones.

2.4 Situación Actual. No obstante todos estos aspectos negativos, si así pudieran llamarse, se advierten tendencias dentro de ciertas universidades hacia una reorganización y reestructuración académica y administrativa, conducentes, al menos, a equiparar a la Universidad con los conceptos fundamentales de una sociedad moderna. A las reorganizaciones académicas y administrativas, se suma la creación de oficinas de planeamiento, la facilitación de la investigación científica y educacional, la atracción de nuevos recursos financieros, la formación de servicios universitarios, las nuevas oportunidades de formación profesional, la introducción del curriculum flexible, la expansión de las plantas de profesores de tiempo completo, la relación y conexión con otros sistemas educativos, etc.

2.5 La Literatura cerca de la Universidad Latino - Americana. La mayor parte de la literatura sobre la Universidad Latino - Americana, es más bien de naturaleza polémica y especulativa, al margen de circunstancias empíricas y de una significación teórica. La investigación, en el sentido de un estudio sistemático para ampliar nuestra capacidad de comprender, predecir y controlar relaciones entre variables, es de muy reciente origen (32). Franklin Parker en una revisión de aproximadamente doscientas tesis de programas doctorales en los EE.UU., escritas sobre la educación en América Latina, notaba que pocos estudios estaban relacionados con la reforma universitaria o la influencia de la Universidad en el mejoramiento social, económico y político (33). Seymour Martin Lipset, en un

(32) Robert F. Arnove, "A Survey of Literature and Research on Latin American Universities", Latin American Research Review, Vol. III, No. 1, Fall 1967, pp. 45 - 62.

(33) Franklin Parker, "U. S. Doctoral Dissertation Dealing with Latin American Education", Phi Delta Kappan, 45 (January 1964) pp. 227 - 229

análisis general de la literatura sobre alumnos universitarios en países no desarrollados, observó que la influencia de los estudios universitarios, características del reclutamiento, los esquemas de enseñanza sobre los aspectos intelectuales, profesionales, políticos y culturales, y las aspiraciones o la asimilación de los estudiantes dentro de las varias esferas de la actividad adulta es aún "terra incógnita" (34).

3. PLANEAMIENTO DE LA EDUCACION SUPERIOR

- 3.1 Objetivos del Planeamiento. El proceso de planificación tiene por finalidad ayudar a perfeccionar las decisiones que deben tomar las personas en la comunidad universitaria para alcanzar de esta manera metas coherentes en lo profesional, técnico, social, cultural, humanístico y económico. El planeamiento otorga prioridades y establece los medios para alcanzarlas considerando los recursos disponibles.

Dentro del nuevo planeamiento de los esquemas académicos y administrativos, se discutirán algunos, posiblemente los más relevantes y que puedan tener una mayor influencia sobre aquellos aspectos negativos de la Universidad Latino-Americana que ya se han detallado. Esta exposición se hace sobre aquellas tendencias más notorias que ha experimentado el sistema en la modernización de la educación superior.

- 3.2 Organización Académica. Tal cual se expresó, el sistema de facultades, prácticamente independientes y muy poco relacionadas las unas a las otras, ha dejado de responder adecuadamente a los esquemas y necesidades de una universidad moderna.

Nace, de este modo, un nuevo tipo de organización académica, inspirada en ciertos criterios básicos, que son los siguientes : (35)

- a) Permitir la instalación, en ámbitos propios, de disciplinas científicas no existentes en la Universidad o subordinadas a las profesiones.
- b) Alcanzar un máximo desarrollo de la elaboración científica y dar un impulso decidido a la investigación.

(34) Seymour Martin Lipset, "University Students and Politics in Underdeveloped Countries", Comparative Education Review, 10 (June, 1966), pp. 132-162.

(35) Universidad Católica de Chile, Nueva Organización Académica y Organismos de Decisión Santiago, 1969.

- c) Crear condiciones estructurales que permitan y promuevan el trabajo en equipo de profesores y alumnos, a través de una participación responsable de todos en el quehacer académico.
- d) Impulsar e institucionalizar progresivamente el trabajo interdisciplinario, como una forma de procurar síntesis culturales cada vez más amplias.

A su vez, el sistema académico en gestación debe hacer posible el rendimiento más eficiente de sus diversos elementos, de manera que la Universidad cumpla eficazmente sus cometidos.

Como consecuencia de lo anterior, resulta una nueva concepción de la Universidad basada en departamentos, institutos, escuelas y centros (36).

3.2.1 El Departamento : Constituye el organismo base de la nueva organización académica. Es el equipo de trabajo integrado por profesores, ayudantes y alumnos, que desarrollan sus actividades en torno a una misma disciplina o disciplinas afines del saber, ya sea en áreas científicas o en los sectores profesionales de la Universidad. El Departamento cumple indistintamente funciones de docencia e investigación y procura extender al máximo el trabajo interdepartamental e interdisciplinario.

En él, el aprendizaje se realiza bajo el doble aspecto ya citado, es decir, docencia e investigación. De esta manera el departamento condiciona y hace posible el surgimiento de nuevos estilos pedagógicos, fundados en la participación de sus miembros en la tarea común de elaboración cultural.

De otra parte, el departamento hace posible la instalación y el desarrollo de nuevas disciplinas científicas, al proporcionarles un ámbito académico donde expresarse, en contacto directo con otros equipos de trabajo y sometidas a las exigencias rigurosas de una docencia e investigación concebidas con criterios modernos (37).

La constitución de los departamentos debe ser considerada como un proceso y no meramente como el producto de un acto formal de las autoridades. Además, es necesario considerar que es toda la Universidad la que se departamentaliza y no cada Escuela en particular.

Con el Departamento se pretende evitar: el aislamiento en que muchas veces trabajan las diversas unidades académicas, la ausencia de un

(36) *Ibid* ..

(37) *Ibid* ..

3.2.3 La Escuela : Ella reúne los departamentos que de manera principal se dedican a la investigación y docencia en el campo específico de las profesiones. En ella predomina la instrumentalización y aplicación de los saberes en las respectivas técnicas y profesiones.

Tanto los Institutos como las Escuelas son las unidades mayores básicas del sistema académico y gozan de una autonomía limitada dentro de los marcos de una organización que persigue, como fin último, el contacto y la confrontación de todos los saberes en el mismo proceso de elaboración de cultura.

3.2.4 El Centro : Existen, como se ha visto a través de la experiencia, trabajos interdisciplinarios que por su naturaleza o por razones de circunstancia histórica, no pueden ser atendidos por los departamentos. Algunos de sus programas especiales son requeridos por exigencias propias de la Universidad o de la sociedad. Para estos fines se forman los centros, cuyas tareas específicas no coinciden con las que ejecutan los departamentos de Institutos y de Escuelas (39).

Los Centros tienen como objeto de estudio una determinada "área de problemas" de especial relevancia científica y social, que sólo puede ser abordada interdisciplinariamente.

Como se podría temer, los Centros no duplican funciones ejercidas por los departamentos, aunque en la prosecución de sus fines propios, deban contar con su colaboración.

Además, los Centros podrían ayudar a formar en la Universidad un clima propicio para los trabajos interdisciplinarios de los cuales se beneficiarían, también, los departamentos.

3.3 Los Organismos de Decisión Académica. Todo sistema académico debe tener sus organismos de autoridad, los mecanismos de participación y los procesos de gestación y comunicación de las decisiones, que harán posible el funcionamiento de esa organización y el cumplimiento de sus fines propios (40).

(39) Ibid ..

(40) Ibid ..

Hay, por una parte, un conjunto de organismos de poder que emana directamente de los departamentos y su agrupación en Institutos o Escuelas. El ámbito de autoridad de cada uno de esos organismos está circunscrito a los límites de la unidad correspondiente, dentro de una jerarquía precisa y clara de atribuciones.

Existen, por otra parte, órganos de dirección superior, cuyo ámbito de actuación cubre toda la estructura académica y que pueden ser : El Consejo Superior, el Rector, el Vice Rector Académico y el Consejo de Coordinación Académica. Este último constituye el organismo de encuentro e intersección entre los dos subsistemas de autoridad académica. De ahí su naturaleza especial: es, a la vez, un cuerpo de decisión para ciertas materias y es, para otras, un asesor de la política de dirección de la Vice - Rectoría Académica, a través del Vice-Rector.

Es indispensable ampliar algo más el análisis citado, sobre todo en los aspectos normativos. Lo que se expresa a continuación no constituye una regla, sino más bien, una guía de acción, la cual puede ser modificada de acuerdo a condiciones "sui generis" (41)

3.3.1 Organización Departamental

- a) Existen dos expresiones distintas de la autoridad en el Departamento: el Jefe del Departamento y el Consejo Departamental.
- b) El Jefe del Departamento es la máxima autoridad ejecutiva del mismo, con amplios poderes de iniciativa y decisión.
- c) El Jefe del Departamento es elegido por el Consejo Departamental y designado por decreto del Rector.
- d) Corresponde al Jefe del Departamento presidir el Consejo Departamental y aplicar sus acuerdos.
- e) El Consejo Departamental está integrado por todos los profesores. En ciertos casos se considera también a los ayudantes y a una representación estudiantil.
- f) Corresponde al Consejo Departamental formular el plan general de actividades académicas del departamento; establecer los criterios para la evaluación del aprendizaje, de acuerdo a las normas generales dictadas por los órganos superiores y proponer la admisión, el ascenso y la exclusión de los docentes del departamento según las normas en vigencia.

(41) Ibid ..

- g) Los departamentos pueden relacionarse libremente con cualquiera otra unidad departamental de la Universidad para todos los efectos académicos de trabajo interdepartamental e interdisciplinario que estimen conducentes al cumplimiento de sus fines propios.
- h) Los posibles conflictos de competencia que puedan suscitarse entre las autoridades departamentales son, generalmente resueltas por el Director de la Escuela o Instituto, de acuerdo a las normas que se dicten para estos casos.

3.3.2 Institutos, Escuelas y Centros.

- a) En los institutos y Escuelas la autoridad se expresa y ejerce a través de dos órganos : el Director del Instituto o Escuela y el Consejo Inter departamental de la respectiva unidad.
- b) El Director del Instituto o Escuela es su máxima autoridad ejecutiva y ejerce la dirección de la unidad académica respectiva.
- c) El Director es elegido por todos los profesores de los diversos departamentos, siendo designado por el Rector. En algunos casos los ayudantes y la representación estudiantil tienen derecho a voto.
- d) Corresponde al Director coordinar y promover el trabajo interdepartamental y, especialmente, debe encargarse de la política curricular del Instituto o Escuela.
Preside el Consejo Interdepartamental y representa a su unidad ante el Consejo de Institutos o Escuelas, respectivamente.
- e) El Consejo Interdepartamental puede estar integrado por todos los Jefes de Departamentos, un representante de los docentes de cada una de las unidades departamentales y los delegados estudiantiles.
- f) Corresponde al Consejo Interdepartamental trazar la política general de actividades del Instituto o Escuela y colaborar con el Director en la coordinación del trabajo de los departamentos, con preocupación preferente por el desarrollo de las iniciativas interdisciplinarias.
- g) Los Centros son dirigidos por un Director y el Comité Directivo.
- h) El Director de Centro es su autoridad ejecutiva, preside el Comité Directivo y representa al Centro ante el respectivo Consejo de Area o Sector.
- i) El Comité Directivo puede estar integrado por los representantes de los investigadores y docentes del centro y colabora con el Director en la promoción y coordinación de los proyectos de investigación y docencia.

En cuanto al Decano, que en muchos casos tiende a desaparecer, él sería la autoridad superior ejecutiva del Area o Sector. Preside el Consejo de Area o Sector, representa al Area o Sector ante el Consejo Superior y tiene además las funciones que le encomienden expresamente los Reglamentos de los respectivos Institutos o Escuelas. El Decano puede resolver en primera instancia los conflictos de competencia entre los Institutos o Escuelas de su respectiva Area o Sector. En segunda instancia puede conocer de estos casos el Consejo de Coordinación Académica.

- 3.4 Algunos Esquemas de Organización Universitaria. Al analizar lo ya expuesto con anterioridad, es fácil observar que el modelo tradicional de Universidad, compuesto de facultades profesionales, es incapaz de cumplir con el nuevo cometido educacional de la organización académica y administrativa.

En las páginas que siguen se ofrecen diversos modelos de organización académicas y administrativas, desde el tipo tradicional hasta aquellos más modernos y funcionales. Se incluye aún, a motivo de ejemplo, el esquema de organización de una Universidad Americana, por ser una de las más complejas y funcionales (Fig. 7).

En el primero de dichos modelos (Esquema No. 1. Fig. 1) se observa el modelo tradicional de universidad. El Consejo Superior, el Rector, los Vice Rectores y las Facultades con sus respectivas Escuelas forman la estructura principal del modelo en cuestión, con sus modalidades de comunicación respectivas.

En el segundo modelo (Esquema No. 2. Fig 2) es ya posible observar una modalidad algo distinta. Aparece en tal organización la función de los estudios generales. Por ser de gran importancia su apreciación es de conveniencia analizar con cierto detenimiento sus características más relevantes.

- 3.4.1 La Reforma Universitaria y los Estudios Generales. Janet Lugo en un artículo publicado en la revista Educación, titulado "Los Estudios Generales y la Reforma Universitaria en América Latina" dice :

" Entre las tendencias de la reforma y modernización que hoy se afirma en el mundo universitario latinoamericano, tal vez la más universal y la más profunda, sea la implantación de los estudios generales como ciclo básico de enseñanza superior. Puede llamarse universal porque desde su comienzo en los últimos años de la década 1950 - 1960, se ha ido adaptando en distintas formas en uno y otro país, hasta que hoy se ha extendido a casi todos los países latinoamericanos. Su profundidad radica en el hecho de que se dirige a la solución de los problemas básicos, crónicos y variados de la vida universitaria y su implantación afecta de manera fundamental a la Universidad en sus

aspectos de estructura, administración, vida académica y el cumplimiento de su cometido social". (42)

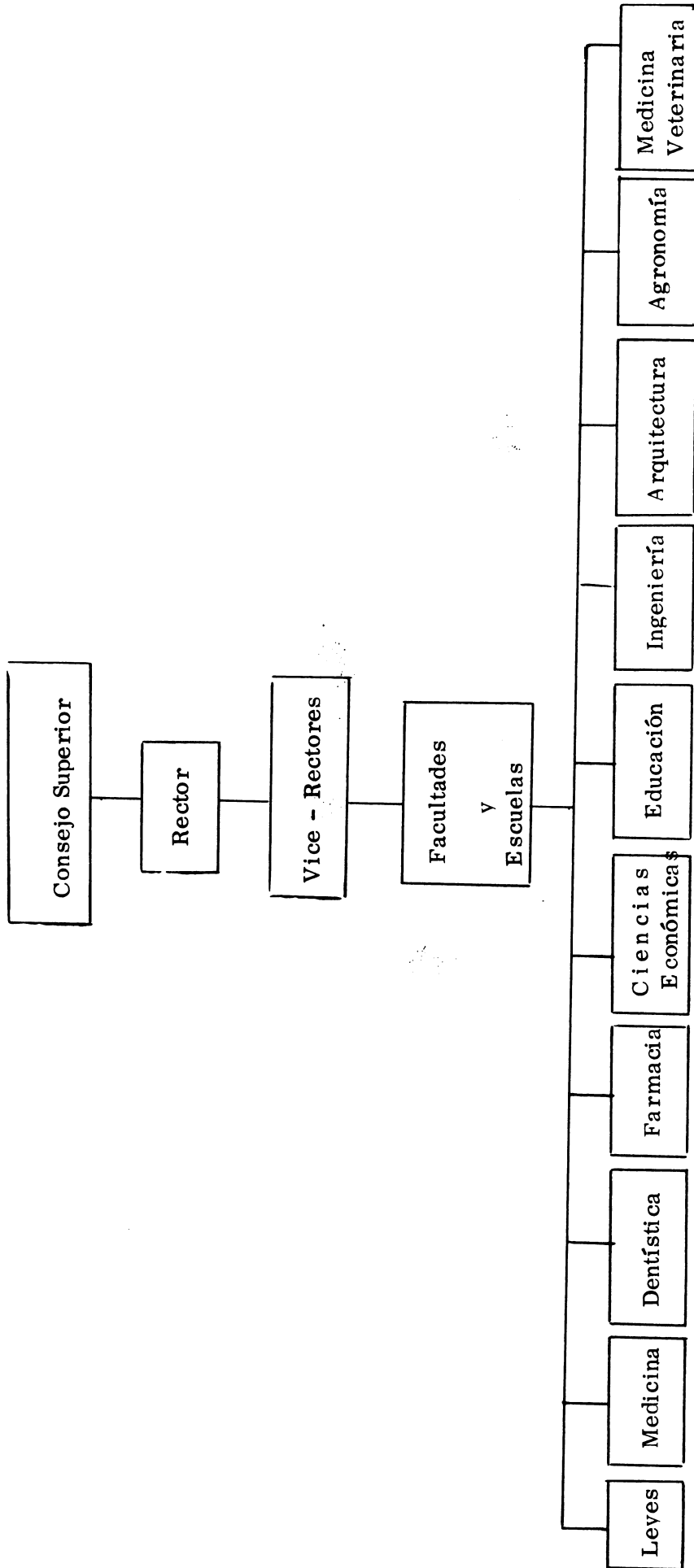
Su impacto en la Universidad Latinoamericana puede palpase ante el hecho claro de que universidades nuevas y modernas como la Universidad de Brasilia en el Brasil, la Universidad de Oriente en Venezuela y la Universidad de Los Andes en Colombia, empezaron desde su fundación con un programa claro y definido de educación general. Es también un símbolo claro de su impacto la organización de programas de estudios generales en las Universidades Latinoamericanas, empezando el año 1961 en la Universidad de Puerto Rico y ahora extendido a las Universidades de : Autónoma de Honduras; Nacional de Nicaragua; San Carlos Borromeo de Guatemala; Nacional, Antioquia, del Valle y Javeriana en Colombia; San Marcos en Perú; Central en Ecuador y Concepción en Chile (43).

Esta tendencia de renovación universitaria tiene su origen en el movimiento alemán universitario del siglo XVIII, cuando la filosofía y la ciencia fueron acogidas como tópicos de estudios generales, procurando una clara libertad académica, lo cual motivó la indagación; el descubrimiento a través del experimento científico y filosófico. Tiene además su más claro respaldo en el movimiento educacional de los Estados Unidos del siglo XX, cuando Lowell hizo un gran énfasis en la educación general, como también en Hutchins, quien inició este movimiento en forma experimental en la Universidad de Chicago (44) (45).

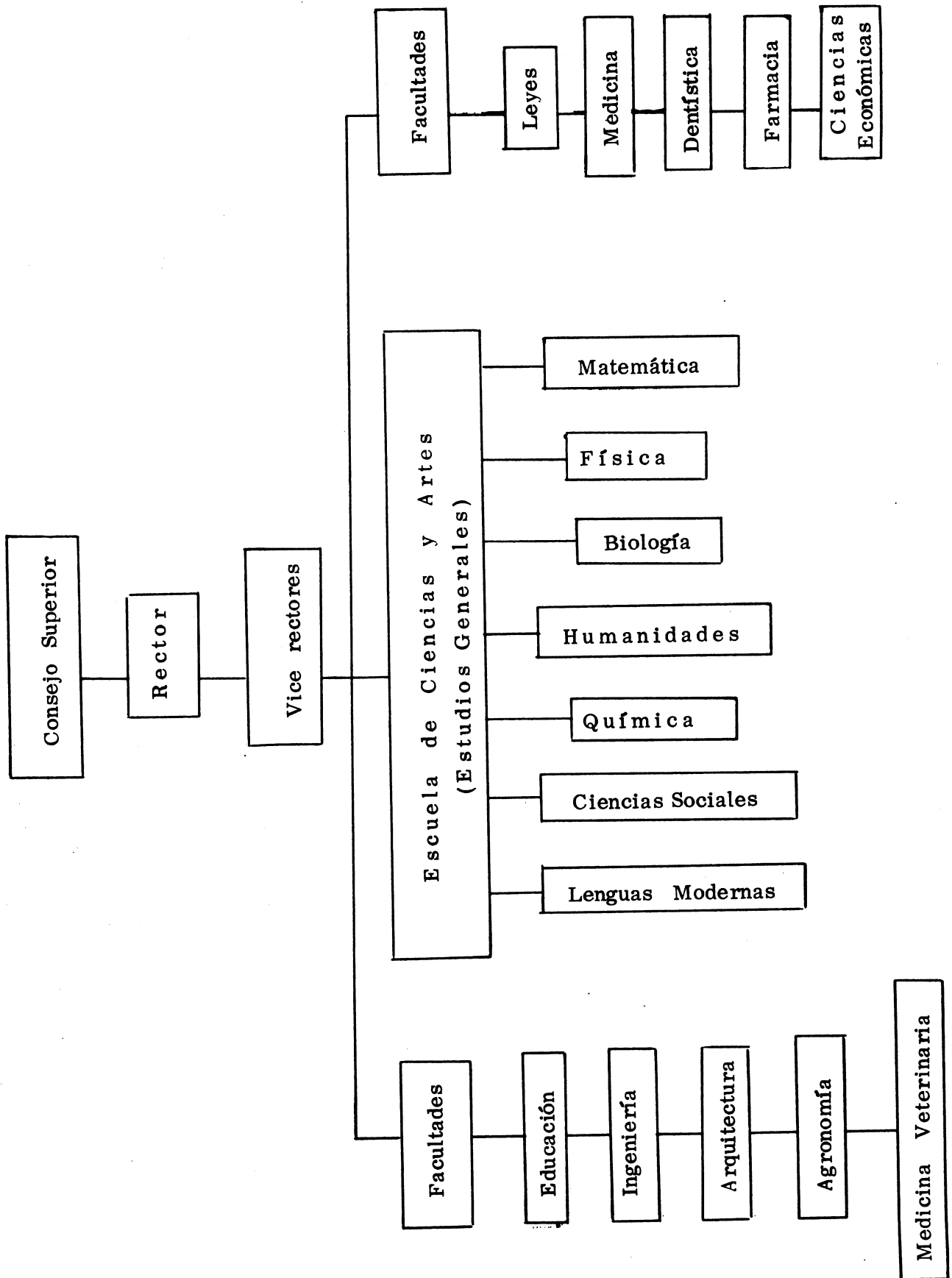
Todo lo anterior, al igual que el curriculum flexible que luego se discutirá, viene a ratificar lo que Luis Scherz expresa: "No hay duda de que todo sistema educacional universitario debe comprender tres tipos de disciplinas bien diferenciadas, pero no obstante complementarias. Estas serían : las ciencias básicas, las tecnologías fundamentales y las asignaturas de complementación humanística y social" (46).

-
- (42) Janet Lugo, "Los Estudios Generales y la Reforma Universitaria en América Latina", La Educación, Washington, D.C. (Union Panamericana), No. 35-36, Julio-Diciembre 1964, Año IX, pp. 32-39.
- (43) Pan American Union, Yearbook of Educational, Scientific and Cultural Development in Latin America, 1964, Washington D.C., 1966, pp. 161.
- (44) Humberto Serna, La Universidad Latinoamericana, (mimeo), Universidad de Stanford, EE.UU., Escuela de Educación (SIDE), 1967, pp. 10.
- (45) Robert M. Hutchins, The Conflict in Education, New York: Harper Row, Publishers, 1953.
- (46) Luis Scherz "Una Nueva Universidad para América Latina", la Nueva Universidad: Nuestra Tarea, Santiago: Federación de Estudiantes de la Universidad Católica (Documento para la IV Convención de Estudiantes) 1964, pp. 37 - 67.

ESQUEMA No. 1 - EL MODELO TRADICIONAL DE ORGANIZACION UNIVERSITARIA



ESQUEMA No. 2 - LOS ESTUDIOS GENERALES EN LA UNIVERSIDAD



A través de este período y hasta el presente, diferentes técnicas han sido utilizadas para instaurar este tipo de educación universitaria, lo que ha producido suficiente literatura al respecto. Sin embargo es necesario recalcar que no hay fórmula precisa para su implantación, por lo que cada institución en base a sus problemas ambientales, al nivel académico relacionado a sus problemas ambientales, al nivel académico y socio-económico, a las facilidades físicas y humanas, etc., debe definir los esquemas propios para llevarla a cabo.

Antes de analizar más ampliamente el impacto de los estudios generales en la reorganización de la Universidad Latinoamericana, es necesario presentar brevemente una definición y los objetivos de este tipo de programa.

Definición : Los estudios generales son un programa académico universitario que incluye, en todos los niveles de la universidad o en uno de ellos, los campos básicos del conocimiento humano necesarios para las carreras profesionales, pretendiendo además la formación integral del hombre (47).

Objetivos : Se ha aceptado, además, que los objetivos de los estudios generales pueden ser (48) :

- a) Cooperar en la formación del alumno como individuo y como miembro líder de su comunidad; participando en su cultura y que sea responsable en la armónica transformación de la misma.
- b) Iniciar al alumno en la metodología del trabajo científico.
- c) Impartir formación fundamental en las disciplinas básicas en todas las carreras que propicie la universidad.
- d) Hacer que cada universitario adquiera una imagen contemporánea y dinámica del mundo que lo rodea.
- e) Propiciar en el estudiante la capacidad para inter-relacionar los diferentes campos del saber humano.
- f) Afirmer, modificar y encauzar vocaciones
- g) Propiciar el desarrollo de las ciencias y las artes y el incremento de las investigaciones

(47) Humberto Serna, op. cit. pp. 11.

(48) Universidad de Antioquia, Congreso de Estudios Generales, Manizales (Colombia), mimeo, 1965 (Citado por Humberto Serna, op. cit.)

Con la implantación de los estudios generales se pretende además aumentar las oportunidades profesionales e introducir flexibilidad en los currículum profesionales.

Al considerar estos antecedentes se observa que hay una necesidad apremiante de cambios estructurales y de organización como precondición esencial a la implantación de los estudios generales. La Universidad tradicional, profesionalista y desintegrada es incapaz de llenar los cometidos amplios y profundos presentados por la teoría de este tipo de estudios. Viene en consecuencia el interrogante de como organizar esta clase de programas en la Universidad y cual debería ser su contenido para alcanzar los objetivos planteados.

Organización y Contenido : Ante una Universidad compuesta por escuelas profesionales, con programas diferentes, se planteó como primera cuestión si debía existir un programa de educación general para cada escuela o en cambio él debía ser un programa común para todos los estudiantes universitarios. Esto presentaba un gran dilema pues nunca antes las escuelas profesionales habían tenido puntos de contacto, significando todo esto, además, una revisión de los currícula profesionales.

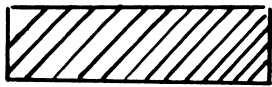
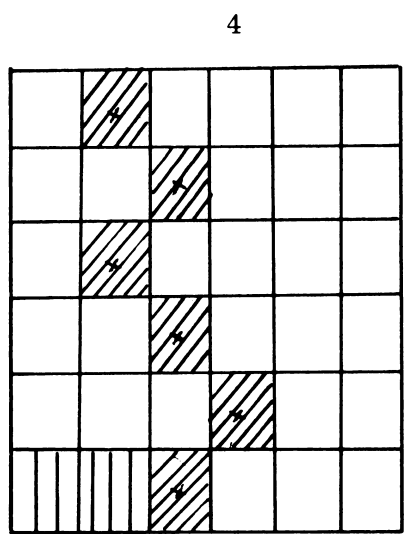
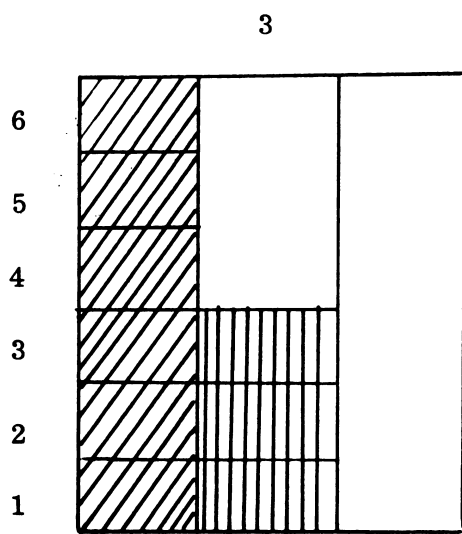
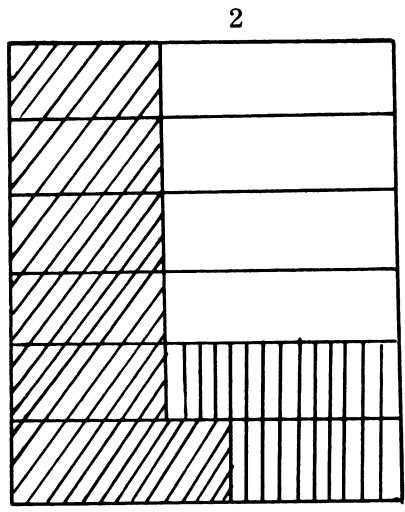
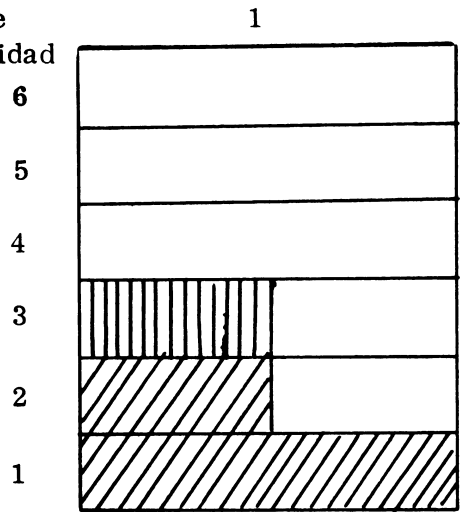
Planteado así el problema y analizada la literatura al respecto, aparece como principio aceptado que los estudios generales deben ser una común experiencia intelectual y social, en la cual los estudiantes universitarios han de analizar, sin tener en cuenta aún su decisión profesional, problemas comunes para ellos en su futuro mundo social, cultural, intelectual y científico. Se acepta asimismo que esta experiencia común debía buscar la ubicación del universitario en su mundo, con el fin de dotarlo de las herramientas adecuadas para desenvolverse como profesional y como ciudadano en una sociedad de por sí ya compleja.

Aceptando este primer punto, sigue la interrogante de como organizar el programa de estudios generales y como integrarlo con los currícula profesionales sin que ello implique un aumento de los años de estudio profesionales. Existen cuatro patrones fundamentales que se han venido desarrollando (Ver esquema No. 3. Fig. 3)

El primero de ellos, denominado sistema horizontal, requiere de dos años comunes que todos los estudiantes que ingresan a la universidad, combinando parte del segundo año con estudios básicos profesionales de acuerdo con la inclinación profesional propia del alumno. El alumno ingresa a la Universidad y no a una determinada facultad o escuela profesional, y después de su primer año, en el cual recibe parte de la educación general y la orientación profesional, hace la elección de la carrera que desea seguir. Este sistema de organización ha dado origen al desarrollo de facultades de estudios generales, facultades de estudios básicos o a centros de estudios generales, y ha sido acogido por universidades como la Central de Ecuador, la Universidad de Oriente en Venezuela, la Univer

ESQUEMA No. 3 - DIFERENTES MODALIDADES PARA LA APLICACION DE LOS ESTUDIOS GENERALES

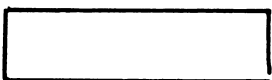
Tipos de Universidad



Estudios Generales



Cursos Básicos Profesionales



Cursos Profesionales

NOTA: Las alternativas pueden ser diversas en la aplicación de los tres tipos de cursos.

sidad del Valle en Colombia y la Universidad de Costa Rica, entre otras. En Universidades como la de Costa Rica, su implantación ha sido un verdadero éxito debido a la existencia de un sólo plantel universitario, pero en otros países ha tropezado con grandes dificultades debidas a la oposición de las escuelas netamente profesionales a disminuir en dos años sus planes de estudios, a la polarización de las aspiraciones profesionales, ya que un gran porcentaje de alumnos aspira a ingresar a las carreras más tradicionales, y a la falta de un profesorado idóneo (49). Sin embargo, a pesar de ciertas dificultades, este modelo presenta las siguientes ventajas (50) :

- a) Disminución del número de fracasos y abandonos, en el primer año universitario.
- b) Aumento del interés, el esfuerzo, la dedicación y el tono espiritual del grupo estudiantil.
- c) Mejoramiento del rendimiento académico.
- d) Permite una selección objetiva y clara de las carreras universitarias, como también, una mejor distribución en éstas del grupo de alumnos.

Con las mismas ventajas y desventajas que el modelo anterior, el segundo patrón es una modificación del primero, en el cual se establece un año básico general compuesto por cursos de educación general y básicos profesionales, y con una proyección de educación general en cada uno de los períodos subsiguientes. La Universidad de Antioquia y la Universidad de Caldas en Colombia, así como la Universidad San Carlos Borromeo de Guatemala, entre otras, han adoptado este sistema.

Los modelos 3 y 4, ofrecen un punto de partida absolutamente diferente, aunque en general aceptan la filosofía y objetivos presentados por los estudios generales. El modelo No. 3 presenta los estudios generales, distribuidos escalonadamente en cada uno de los años, siendo requisito esencial tomar cierto número de unidades en cada uno de ellos. Considera además en los primeros años, cierto número de ramos básicos profesionales y profesionales. En el modelo número 4, el alumno ingresa a su respectiva Escuela, pero es requerido para tomar un número de unidades determinadas antes de su graduación, las cuales pueden ser distribuidas de la manera más apropiada.

(49) Humberto Serna, op. cit. pp. 13.

(50) Unión Panamericana, Departamento de Asuntos Educativos, Corrientes de la Educación Superior en América, Washington, D.C., 1966, pp. 56.

Se ha estimado, en base a la experiencia y a los resultados logrados, que el sistema más viable para la implantación de los estudios generales, sería a través de una división de Artes y Ciencias (Ver Esquema No. 2. Fig. 2), la que podría ofrecer los diversos cursos a través de sus departamentos respectivos.

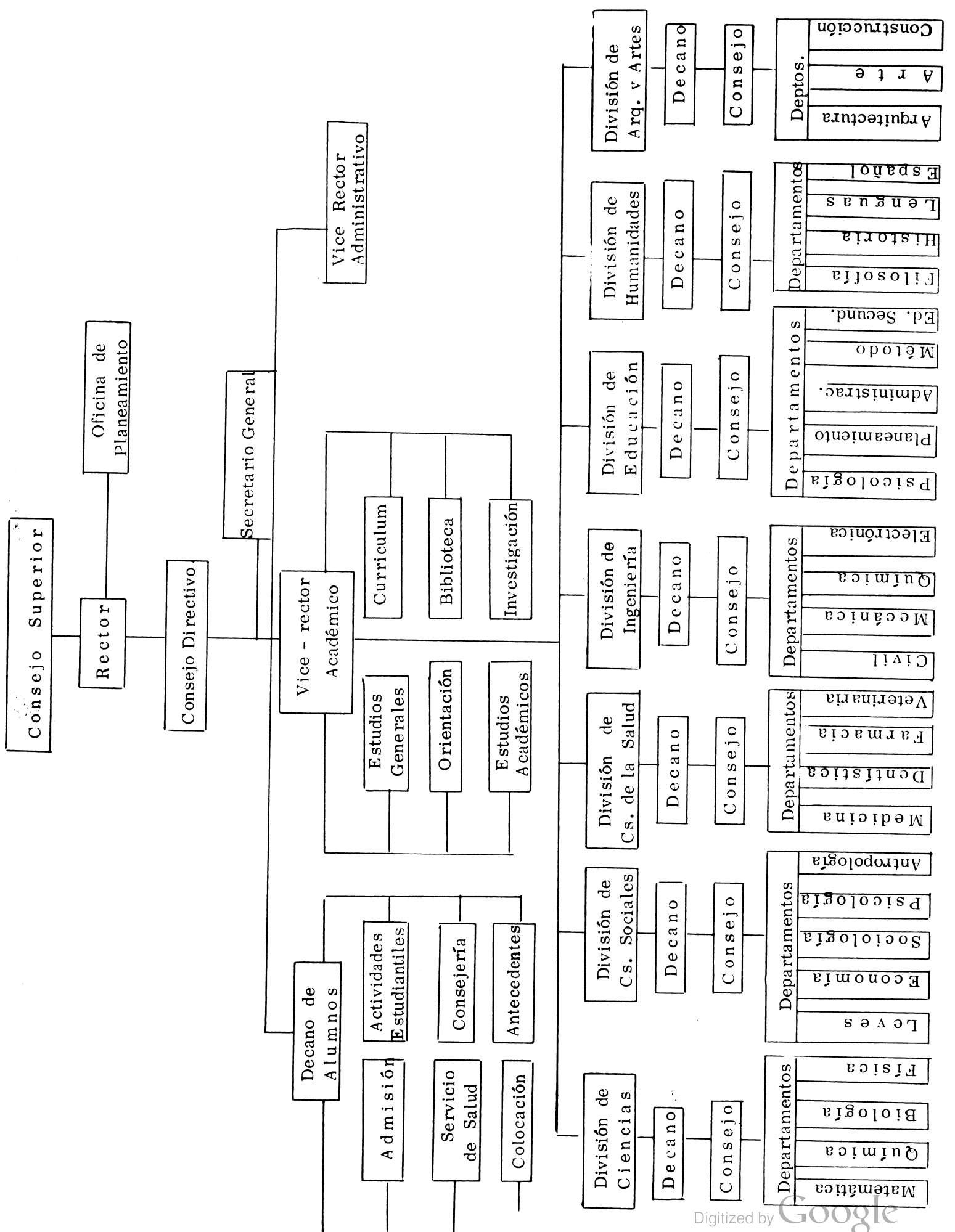
La realización de un sistema integral de estudios como el ya descrito, añade una nueva dimensión a la formación del profesional, ya que lo mantiene en contacto con el mundo que lo rodea, creándole intereses diferentes, que sin ser adversos, lo separan parcialmente del proceso del estudio de la técnica, para abrir su mente a una concepción espiritual, que balanceando el pragmatismo de su profesión, lo ubica en la definición de un hombre adecuado e integral.

La introducción del concepto de los estudios generales como parte de la formación profesional, ha traído otros tipos de organización y administración universitarias, de los que se analizarán algunos más.

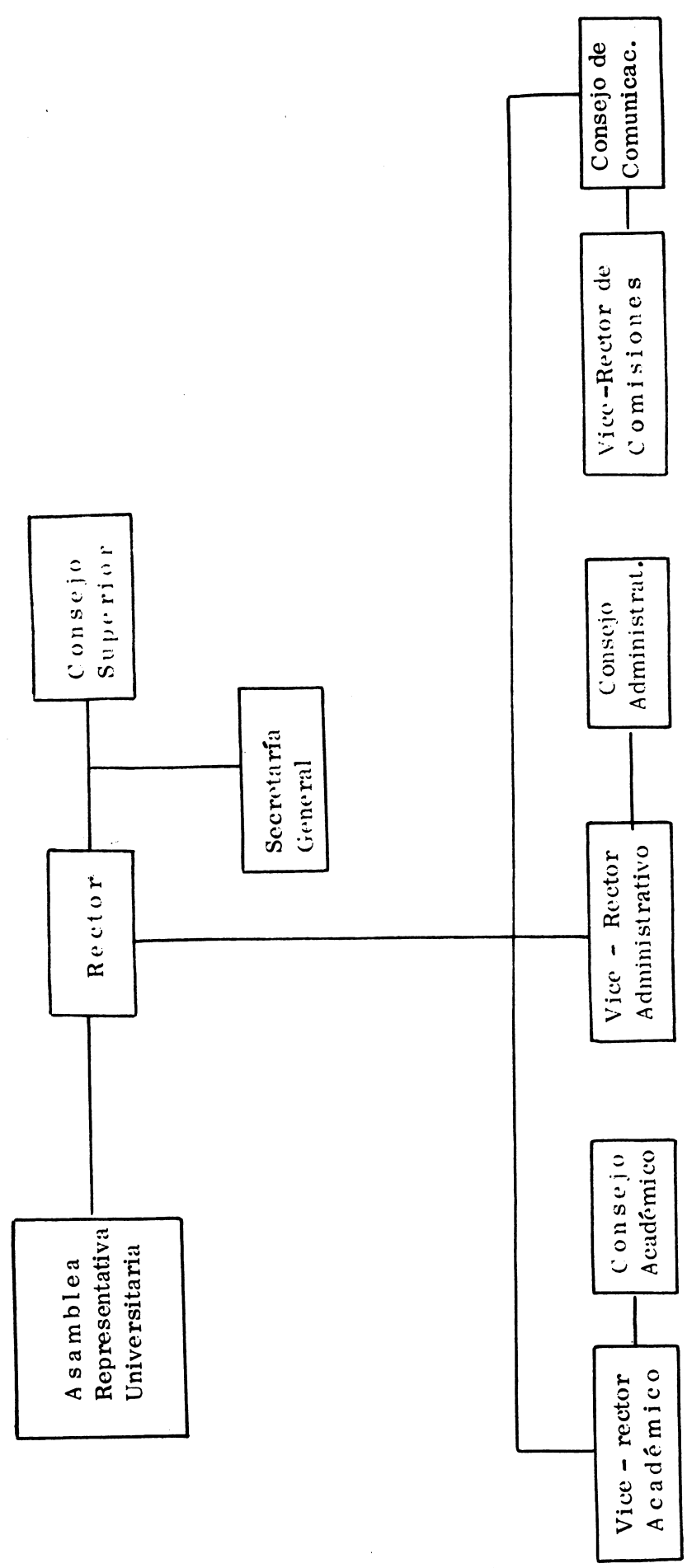
Entre estos esquemas, conviene analizar uno, cuyas divisiones o subestructuras aparecen en sí como bastante interesantes. En la próxima página aparece un detalle acabado de tal organización (Esquema No. 4. Fig. 4). Es interesante hacer resaltar algunos sectores que componen tal organograma, algunos de ellos bastante desconocidos en la presente Universidad Latinoamericana. En primer término, la Oficina de Planeamiento aparece como un resorte fundamental a la labor del rector y del Consejo Superior. Esta Oficina estudia y señala normas para el desarrollo futuro de la Universidad, propone prioridades y metas en el proceso de modernización académica. Otra característica importante del esquema citado es el Decano de Alumnos, el cual tiene que ver con los aspectos relacionados a las admisiones, servicio de salud, trabajo y prácticas de los alumnos, actividades generales de éstos, asuntos de consejerías y antecedentes generales de los mismos. Otro aspecto que llama la atención, es el relacionado a las Divisiones, que en cierta manera reemplazan a las Facultades, y que están constituidas por departamentos que constituyen grupos académicos y científicos afines. En ciertas Universidades estas divisiones son de gran envergadura y es así como se conocen las Divisiones de Ciencias Humanas, de Ciencias Naturales, de Matemáticas, de Ciencias Sociales y de las Humanidades.

3.5 Ventajas de la Nueva Organización Académica. En general la nueva organización de la universidad, presenta en lo académico diversas ventajas que podrían resumirse en los puntos siguientes :

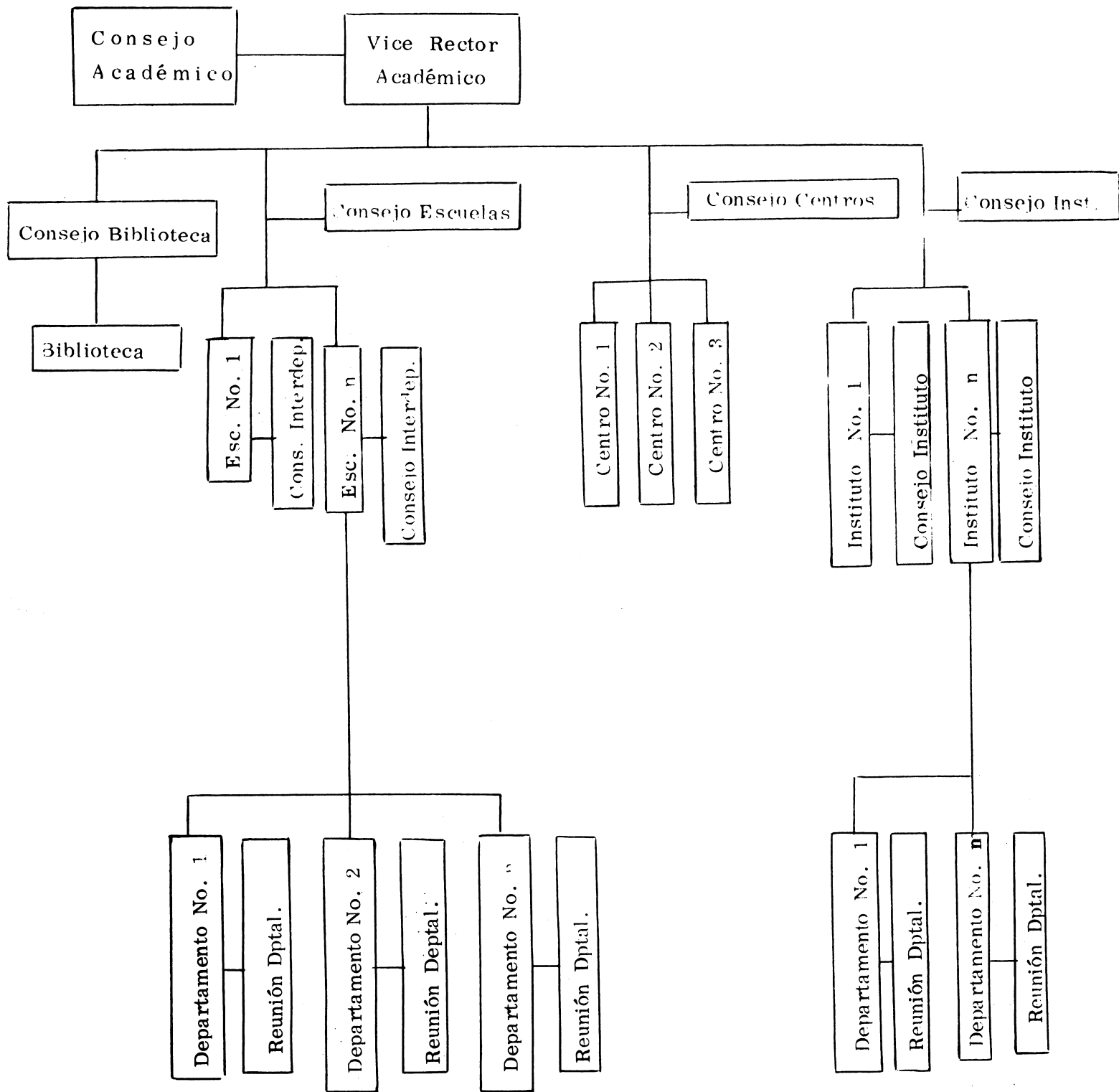
- a) Posibilita la unificación metodológica.
- b) Facilita la especialización del profesorado.



ESQUEMA No. 5 - ORGANIGRAMA DEL SECTOR DIRECCION



ESQUEMA No. 6 - ORGANIGRAMA DEL SECTOR ACADEMICO



1. *Handwritten text*

2. *Handwritten text*

3. *Handwritten text*

4. *Handwritten text*

5. *Handwritten text*

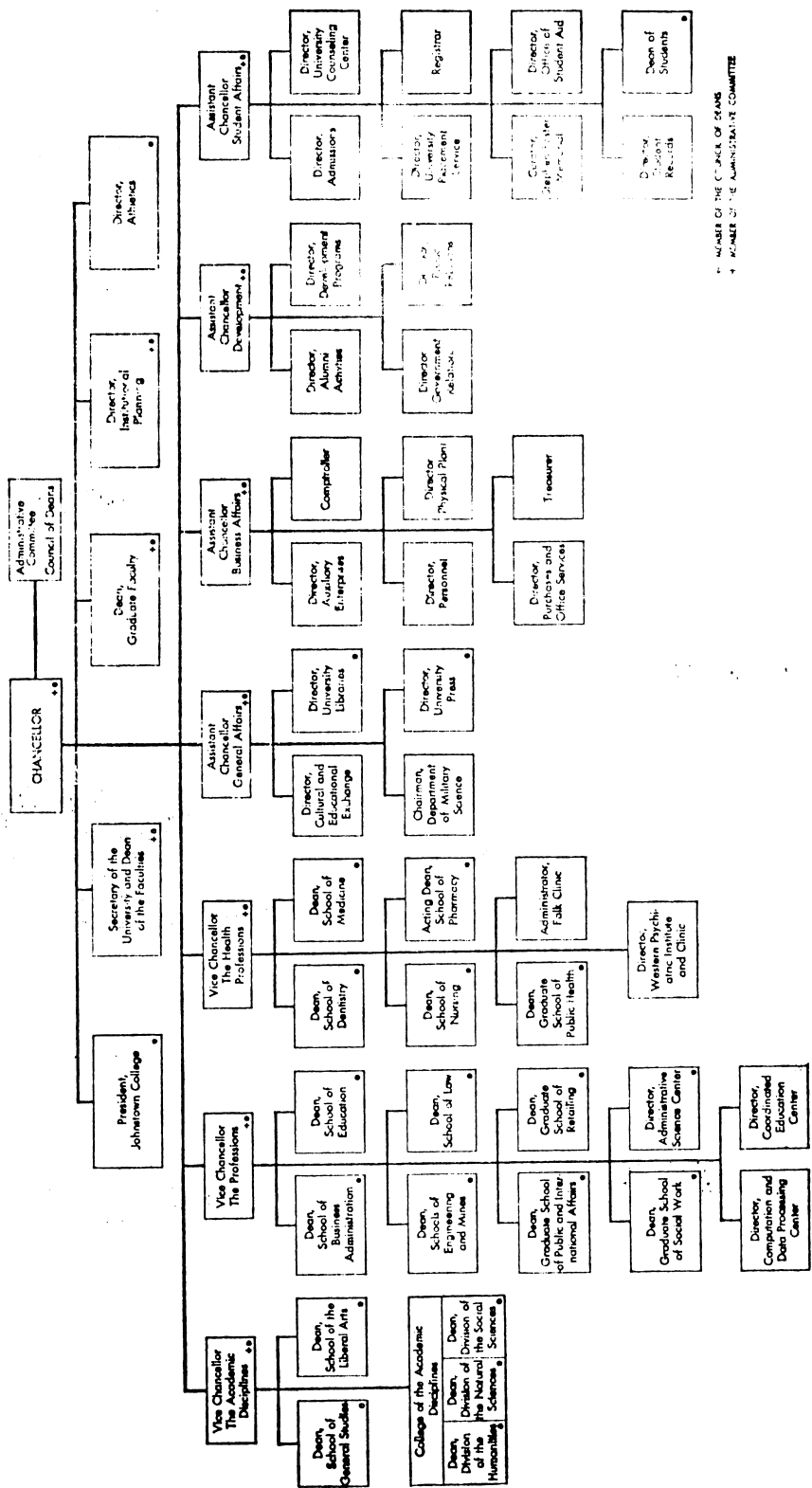
6. *Handwritten text*

7. *Handwritten text*

8. *Handwritten text*

9. *Handwritten text*

10. *Handwritten text*



** MEMBER OF THE COUNCIL OF DEANS
 * MEMBER OF THE ADMINISTRATIVE COMMITTEE

ESQUEMA N*7- Organization Chart for the University of Pittsburgh

Fuente: Hugh S. Brow and Lewis B. Mavhew, American Higher Education, New York: The Center for Applied Research in Education, Inc., 1965, pp. 85.

- c) Abre las puertas a la investigación científica.
- d) La programación académica se hace más fácil y unificada, permitiendo una mayor utilización del profesorado y ampliando los cupos para estudiantes.
- e) Permite una mejor utilización de los materiales de enseñanza, evitando duplicaciones de alto costo.
- f) Ofrece mejores servicios académicos y de instrucción a la Universidad como un todo y no a una sección determinada.
- g) Abre la posibilidad de ofrecer estudios de corta duración a la vez que estudios de post - grado.
- h) Obliga a la organización de un servicio permanente de entrenamiento para el profesorado en materias de educación general y básicos profesionales.
- i) Presenta una visión de conjunto en un campo determinado de la ciencia y no en aspectos relacionados con cada una de las profesiones como era en el sistema antiguo. Aún cuando más adelante se analizarán en forma particular, los aspectos de administración, se indicarán aquí algunas de las ventajas administrativas que la nueva organización universitaria puede o - frecer :
 - a) Se unifica la dirección administrativa de los departamentos.
 - b) Se concentran los recursos económicos en un sólo departamento.
 - c) Se concentran las facilidades físicas y materiales de enseñanza.
 - d) Se promueve una mejor utilización del profesorado y por tal, una reba-ja en los costos salariales.
 - e) Se facilita la proyección de los costos y el planeamiento para la exten-sión de servicios.

3.6 Dificultades en un Proceso de Reforma. Como es natural suponer, un proce-so de reforma encuentra inconvenientes. Entre éstos, los más comunes a un proceso de cambio universitario, serían (51) :

- a) La insistencia de las facultades en mantener una orientación profesionalista en los cursos básicos (ej. química general para ingenieros y agrónomos, etc)
- b) Celos de parte de las facultades profesionales para ceder sus recursos humanos y materiales.
- c) Resistencia del profesorado a ceder su cátedra

- d) Resistencia de un grupo de profesores a pertenecer a una nueva unidad académica, generalmente por incapacidad intelectual.
- e) Oposición de ciertos profesores a dejar de pertenecer a un cuerpo prestigioso de una facultad determinada, para pasar a ser miembros docentes de una institución nueva y sin prestigio.

3.7 Otras Innovaciones en Educación Superior.

3.7.1 El Curriculum. Tal vez una de las críticas mayores que se ha efectuado sobre la Universidad Latinoamericana, es la de poseer un curriculum demasiado rígido y poco apropiado para la formación del profesional que el nuevo tipo de estructura social requiere. En tal curriculum se encuentran ausentes tanto la iniciativa del profesor como las aspiraciones y las deficiencias individuales del estudiante. Las materias de dicho curriculum son requeridas para todos y significan un requisito indispensable para la graduación. La reforma impulsada por la introducción de los estudios generales como parte integral de la formación universitaria, impone a la Universidad una revisión curricular de cierta envergadura que antes no era tenida en cuenta. Es así como los cursos básicos profesionales en ciencias pasan a ser comunes a la Universidad, no siendo patrimonio exclusivo, en consecuencia, de una escuela o facultad.

Ante este hecho y circunstancia se presentan dos alternativas. La una es aumentar la duración de las carreras profesionales en un tiempo igual al dedicado a los estudios generales, y la otra, una reorganización y recolocación de los cursos profesionales para adaptarlos a las nuevas exigencias socio-económicas. El primero puede ser rechazado por político e irracional, pues no constituye razón de valer creer que al pretender una formación más integral del profesional deben de aumentarse los años de estudio.

Además se esgrimen como razones en contra que ello representaría una prolongación injusta en ciertos países que necesitan de recursos humanos calificados y una inversión exagerada en educación.

Debido a estos antecedentes, se hace necesaria una revisión de los curricula profesionales, que además de poseer ciertas ventajas, sirve para reexaminar los planes de estudio de acuerdo con una situación presente y futura. Muchas facultades encuentran que muchos de los cursos constituyen una mera repetición de materias. En otras circunstancias se considera que una materia a la cual se le dedicaban varios periodos académicos y aún varios años, puede ser impartida en menos tiempo, por medio de una mayor intensificación de las horas de clase y laboratorio.

Por otro lado se ha encontrado que el desarrollo del curriculum profesional no significa solamente la memorización de hechos y principios científicos, sino un proceso para crear actitudes científicas en el alumno,

con el fin de dar respuesta a las interrogantes planteadas por los avances tecnológicos y científicos, y a la creación de un verdadero sentido social y comunitario. Se pasó pues de la teoría a la práctica, de lo extensivo a lo intensivo, y de la formación de profesionales aislados del mundo real, a una formación que en realidad responda a las condiciones de la época. Se pasó, asimismo, de un curriculum prefijado a un curriculum flexible, el cual responde mejor a las necesidades del alumno, a sus diferencias individuales y a las exigencias que demanda la explosión científica y cultural.

Se introducen así los cursos requeridos y electivos, se crean especializaciones y sub-especializaciones y la universidad empieza, de esta manera a producir un profesional más consciente de los problemas generales.

El sistema tradicional, que desgraciadamente aún impera en muchas universidades, impone al estudiante que decide cambiar de una determinada escuela profesional, el empezar completamente de nuevo en otra escuela. La reforma facilita estos cambios, pues los estudiantes reciben un número de cursos comunes a todos los profesionales dando así la oportunidad para que tales traslados se produzcan, evitando la pérdida de tiempo, de esfuerzos, de recursos y sobre todo, de frustraciones.

La reforma, que ya en parte se ha señalado, no solo ha hecho posible la introducción de nuevos cursos, de una flexibilidad curricular y una mejor movilidad estudiantil, sino que ha forzado a la creación de nuevas oportunidades de formación profesional que antes no existía.

- 3.7.2 El Curriculum Flexible. La flexibilidad curricular es la respuesta, en el campo de la organización de los estudios, a las necesidades de pluralismo metodológico y de participación que, caracterizan entre otros, la estructuración general de la vida universitaria. Expresado en otros términos "la flexibilidad curricular no es otra cosa que la expresión programática de la variedad de instrumentos y de formas que el hombre hoy admite para alcanzar un resultado" (52). La flexibilidad curricular, sin embargo, no es solamente la expresión de la idea de la flexibilidad del método científico. También lo es de la participación personal, la cual supone en efecto, el tener algo distinto que aportar, algo propio que llevar a la comunidad a que se pertenece y algo propio que buscar en esa comunidad (53).

(52) Universidad Católica de Chile, Vice-Rectoría Académica, Informe sobre Flexibilidad Curricular, Santiago, Agosto de 1968, pp. 1

(53) Ibid. .

3.7.3 Objetivos de la Flexibilización: Estos objetivos pueden resumirse en los siguientes aspectos (54):

- Contribuir fundamentalmente a la formación del estudiante universitario, ofreciéndole la oportunidad de asumir la función de sujeto activo y responsable del procedimiento pedagógico, por medio de una participación concreta en la confección de su propio currículo de estudios.
- Hacer posible la atención simultánea de un mayor número de estudiantes.
- Permitir la atención adecuada a las diferencias individuales en relación a intereses, aptitudes y a posibilidades reales de dedicación al estudio, lo que es posible en la medida en que el estudiante no esté encuadrado en un régimen rígido de años de estudio.

3.7.4 Los Mecanismos de la Flexibilización: La división del currículum puede hacerse en dos grandes sectores: el de un currículo mínimo y el de un currículo complementario. El primero es obligatorio y está constituido por las disciplinas estrictamente necesarias para una formación básica y/o especializada (profesional). El sector de complementación implica una posibilidad de opción o selección por parte del estudiante, la cual puede realizarse de acuerdo a dos criterios: Uno, a propuesta de la unidad académica en la que el estudiante está inscrito y de una lista de asignaturas que ella determina; tales son las llamadas asignaturas optativas. El segundo criterio comprende cualquier área de estudios de la Universidad, cuyas asignaturas no coincidan ni con las obligatorias ni optativas que señala la unidad académica donde el estudiante está inscrito; son estas las asignaturas facultativas. En este caso, el estudiante debe poder optar no solo entre las asignaturas que ofrecen las distintas unidades académicas, sino también por actividades ya sea de participación estudiantil o de servicio a la comunidad.

El área de complementación tiene como finalidad permitir una mayor adecuación del currículo a los intereses y aptitudes personales de los estudiantes y especialmente, en cuanto a las asignaturas facultativas, romper la barrera de la excesiva especialización.

El siguiente esquema resume en forma más adecuada la estructura de la flexibilidad curricular.

(54) Ibid. . pp. 2

CURRICULUM

Mínimo u Obligatorio

(está compuesto por aquellos ramos que se consideran necesarios, pero no suficientes para obtener un determinado grado académico)

Complementario

(su finalidad es ampliar la formación del alumno)

Optativo (el alumno debe escoger un número determinado de créditos entre un conjunto de disciplinas que su unidad académica le propone)

Facultativo (el alumno debe escoger un determinado número de créditos de entre todos los cursos que ofrece la universidad)

Todo este sistema implica dar al curriculum mínimo cierta continuidad e integración que depende, naturalmente, de los objetivos de la disciplina. Esto necesariamente significa:

- Organizar los cursos básicos en grandes bloques, eliminando los cursillos y la duplicación de materias.
- Organizar en forma clara y objetiva las secuencias entre las diversas asignaturas, con el fin de evitar repeticiones innecesarias.
- Eliminar del currículum mínimo u obligatorio aquellos cursos desconectados que no respondan a los objetivos propuestos.

Además, una buena organización de las experiencias curriculares exige tomar en cuenta los recursos modernos de enseñanza, como por ejemplo, los diversos medios audio-visuales, las posibilidades que ofrece la enseñanza programada, etc. Asimismo, el éxito de un currículum flexible depende en buena medida de los docentes universitarios. De aquí la necesidad de una formación pedagógica institucionalizada en una carrera docente y de cursos de perfeccionamiento para docentes en ejercicio.

- 3.7.5 El Sistema de Créditos (55). El sistema de créditos adquiere una importancia especial dentro del marco de la flexibilidad curricular. Hablar de un sistema de créditos es hablar de una forma de medir cuantitativamente

(55) Universidad Católica de Chile. Vice Rectoría Académica, Informe sobre Flexibilidad Curricular. cit. pp. 4

el trabajo educacional realizado por el estudiante. El sistema como tal ha encontrado su forma más detallada de aplicación en Estados Unidos y por eso interesa hasta cierto punto saber como los norteamericanos han evaluado su sistema. En gran medida y desde su origen en el siglo XIX, el sistema de créditos representó en Estados Unidos un sistema de evaluación del trabajo educativo en términos de horas de clase electivas semanales o de cursos semestrales que suponían a su vez la asistencia a clases. Su finalidad consistía en proponer un patrón común que permitiera determinar en forma simple lo requerido por un alumno para su graduación y al mismo tiempo facilitar el intercambio entre los distintos "Junior Colleges" "Colleges" y Universidades. Se midió de esta manera lo requerido, por ejemplo, para un grado de Bachiller en Artes en 120 a 130 créditos; es decir 120 a 130 horas efectivas de clase.

El hecho de no existir una población estudiantil universitaria homogénea en Estados Unidos, es decir, que esta población provenga de ambientes socio-económico-culturales diversos y el hecho que las Universidades frente a esta situación hayan tenido que ajustar sus condiciones de admisión y graduación, indica la posibilidad de mantener como única forma de medir el trabajo universitario, el sistema de crédito-hora.

Sin embargo, los norteamericanos se están preguntando seriamente si el sistema crédito-hora, a pesar de su valor práctico, no detiene el desarrollo progresivo del currículo y la instrucción. Los siguientes comentarios pueden ser útiles a este respecto:

"Una gran dificultad que muestran los cuadros tradicionales de educación es la de presentarse a los estudiantes como "unidades" más o menos rígidas, que aún cuando se administren convenientemente, son ineficaces desde el punto de vista educativo e impiden realmente al estudiante hacer uso más adecuado de su tiempo y el de sus profesores en el proceso de aprendizaje. En la mayoría de los colleges y universidades, hemos supuesto que no puede haber aprendizaje efectivo a menos que el profesor ofrezca un curso "empaquetado" de unidades semestrales o de cuarto de año con un determinado número de horas semanales y en que el estudiante se ve expuesto a una instrucción directa en un número determinado de horas. El contenido debe reducirse o acomodarse para caber adecuadamente en las unidades de crédito prescritas para un curso y, hablando en forma general, se procura evitar cualquier innovación que pudiera molestar al complejo horario de clases" (56).

(56) "Better Utilization of College Teaching Resources. A Summary Report". The fund for the Advancement of Education. New York 22, 1959, pp. 12, citado por: Universidad Católica de Chile, Vice-Rectoría Académica, Informe sobre Flexibilidad Curricular, Santiago, 1968, pp. 5.

En otra publicación se establece que: "el control académico de créditos y exámenes semestrales como medio de determinar la situación del estudiante debiera revisarse o incluso abolirse, con el fin de destruir la ficción de que la educación y el aprendizaje son idénticos a notas y créditos " (57).

Refiriéndose a principios generales de administración de los currículos universitarios, se dice:

"El sistema de créditos-curso o créditos-hora debiera examinarse e indicarse ciertos principios guías al respecto. En muchas universidades tal examen podría resultar en recomendaciones concernientes a cambios sustanciales en los cuadros curriculares tradicionales. La conveniencia de estudio individual y de actividad creadora debiera considerarse en cualquier explicitación de política administrativa. Al mismo tiempo, debieran instituirse ciertas medidas de control de la efectividad de tales programas (estudio individual) y en cuanto fuera posible, estos debieran implantarse" (58).

En general, todas las críticas al sistema clásico de crédito-hora apuntan a la necesidad de adoptar el sistema de manera que realmente garantice flexibilidad. En consecuencia, siendo el sistema de créditos una forma de organización que puede ser rígida como flexible, es necesario buscar aquellas formas de aplicación que aseguren flexibilidad.

3.7.6 Objetivos de un Sistema de Créditos: Un sistema de créditos, para servir a los fines de una Universidad, debe resguardar dos objetivos centrales (59):

- Debe constituir una forma de medición del trabajo educativo que se adecúe a la capacidad, aptitudes, interés y esfuerzo del estudiante.
- Debe servir para facilitar, desde un punto de vista administrativo y de organización, un contacto interdisciplinario y un intercambio entre las distintas unidades académicas de la Universidad.

(57) University of Pennsylvania, Assaying a University, Report of the President, 1959, University of Pennsylvania Bulletin, Volume LX, Number 3, October, 1959, pp. 13 citado por Universidad Católica de Chile, op. cit.

(58) Kenneth D. Patterson, "The Administration of University Curriculum. A Suggestion for a Model Organization". Journal of Higher Education, January, 1968, pp. 438-443, citado por Universidad Católica de Chile, op. cit.

(59) Universidad Católica de Chile, op. cit. pp. 6.

3.7.7 Formas de Flexibilizar a través del Sistema de Créditos: Con el fin de lograr una adecuada flexibilidad curricular, es necesario concebir varias formas de actividad que merezcan crédito. Estas pueden coexistir, aún cuando de acuerdo a condiciones muy particulares, no todas puedan explicarse simultáneamente.

Conviene, sin embargo, conocer estas posibilidades para poder orientar adecuadamente los diversos pasos de la reforma curricular.

- a) - El sistema tradicional y menos flexible es el de crédito por horas lectivas semanales de clase. Es, sin duda, un primer paso de flexibilización, pero debe cuidarse al ser aplicado de no identificarlo con obligatoriedad en la asistencia. Si bien la fórmula de medición del trabajo educativo se expresa en créditos por hora de clase, no debe olvidarse que el crédito se asigna realmente por la efectividad del trabajo realizado, es decir, en el momento de la evaluación. Por otra parte es indispensable al pensar en su aplicación, tomar en cuenta que debe asignarse distinto tipo de crédito a lo que significa clase lectiva y a lo que es trabajo práctico de talleres, laboratorios o seminarios. Se señala como norma general, el valor crédito por hora entre 50 y 60 minutos de clase semanal o por 2 a 3 horas de trabajo práctico.
- b) - Estudio independiente. Se trata de un sistema de créditos que valora trabajos realizados por los estudiantes fuera del área tradicional de la conferencia lectiva. Los programas de estudio independiente se han definido en su sentido más amplio como los que incluyen actividades que no le exigen al estudiante adaptarse al ritmo, regularidad, grado de profundidad o extensión de los contenidos propios de un curso corriente. Persigue como finalidad:
- Desarrollar más la iniciativa y responsabilidad del estudiante en el manejo de su propio proceso educativo.
 - Permitir concretamente el progreso más rápido de los estudiantes más capaces.

Existen varias posibilidades de aplicación:

- Sustitución de clases lectivas por trabajos de grupo (seminario, coloquios, diálogos) desarrollados en forma semanal o quincenal. Estos pueden realizarse con o sin la presencia del profesor.
- Trabajo personal independiente para el cual el estudiante recibe orientación del profesor en lo que se refiere a trabajos y lecturas a desarrollar.

Los programas de estudio independiente pueden ser un complemento metodológico de determinados cursos que se dictan en forma expositiva, con lo que se produce una disminución efectiva de horas de clase; o pueden significar, simplemente, la posibilidad de que un alumno sustituya un curso por actividades de estudio personal.

Estos programas no implican un menosprecio del papel del profesor, por el contrario, se exige un nivel alto en su especialidad y además una gran capacidad para conducir el proceso del aprendizaje del estudiante.

- c) Crédito por exámenes. Una forma simplificada del sistema de estudio independiente es el de permitir en ciertas situaciones, la aprobación de cursos o series de curso con crédito determinado, sin otro requisito que rendir un examen. El sistema en su aplicación exige:
- Que se presenten sólo candidatos que demuestran posibilidades más o menos ciertas de éxito.
 - Los exámenes tienen que ser cuidadosamente confeccionados para permitir evaluar un alto nivel de rendimiento en amplitud y profundidad.
 - La elaboración y estructuración de estos exámenes debe responder a una reglamentación, que a su vez los haga asequibles a todos los que siendo capaces desean optar por el sistema.
- d) Crédito por actividades para-curriculares. La experiencia valiosa de actividades como los trabajos de verano, u otros relacionados directamente con una práctica, invita a considerar la posibilidad de otorgar crédito a éstas y otras actividades similares. Podría este tipo de crédito contabilizarse dentro de la categoría de créditos facultativos.

3.7.8 El sistema de Consejería ("Counseling"). También denominado régimen de tutorías. La flexibilidad curricular y el sistema de créditos, hacen necesaria e imprescindible la función de consejerías para los alumnos de la Universidad.

Al proponer la institucionalización de este sistema, cabe considerar dos alternativas. La primera es que esta función sea desempeñada por un Departamento de Orientación, con un personal especializado y calificado, posibilitado para atender áreas de estudio o escuelas singulares, sobre todo en el caso de los más poblados. Una segunda alternativa es que la función de consejería sea desempeñada por profesores consejeros, organizados en las diferentes unidades para esta tarea. En este caso, profesores de dedicación exclusiva o de medio tiempo, junto con desempeñar una función docente, realizarían una labor de orientación con un grupo determinado de alumnos. Por variadas razones, se estima como más conveniente esta segunda forma de consejería, pues ella hace más rica la labor del docente, mantiene la posibilidad de las relaciones interpersonales por la asiduidad de encuentro del orientado y del orientador (consejero), pone esta responsabilidad en manos de personas que por su relación con otros profesores y organismos de la Escuela están en la mejor posición para ayudar a los alumnos

en la consecución de soluciones reales y porque, en suma, constituyen, consejeros y alumnos, el más fuerte elemento de unión y compromiso en una organización de estudios.

Las tareas esenciales de la función de consejería podrían ser (60):

- a) Asistir al alumno en la búsqueda y en el manejo de la información.
- b) Asistir al alumno en el análisis de las alternativas curriculares y en la toma de decisiones respecto de ellas.
- c) Asistir al alumno en la resolución de problemas de estudios y de vida universitaria.
- d) Informar a las comisiones respectivas sobre situaciones curriculares especiales de los alumnos; por ejemplo, posibilidad de estudios independientes, exámenes comprensivos, etc.

Es conveniente, en muchos casos, recomendar que todo profesor consejero realice un curso preparatorio que sea requisito indispensable para su nombramiento de consejero en cualquier unidad universitaria.

3.7.9 Criterios Generales de Promoción. Una organización curricular es una estructuración programática en que desde diversos ángulos se buscan los objetivos deseables. Por eso, la promoción de los alumnos, es decir, su movilidad en el sistema, debe seguir las mismas líneas de los planes de estudio, de los programas y de los métodos.

Un sistema curricular que pretende no desperdiciar capacidades, tiene que darse normas de promoción que aseguren dentro de las condiciones de exigencias que los estudios superiores entrañan, oportunidades de aprovechamiento de tales capacidades personales.

- El trabajo del período y no el examen final, sería el factor determinante en la promoción. Por consiguiente el sistema de exámenes finales, como instrumento de promoción, debería sólo permanecer para situaciones límites.
- La exigencia o la liberación de asistencias entendidas como medios y no como objetivos.

La asistencia se puede hacer obligatoria o libre en razón de: la naturaleza del trabajo en el aula, laboratorio o taller; la organización del currículo; la adultez escolar del alumno y el nivel o antigüedad alcanzado dentro de la escuela.

- El rendimiento global del alumno como máximo determinante en las oportunidades de promoción y de adquisición de grados.

- Con el objeto de evitar la calificación injusta y la falta de pruebas objetivas del alumno para pedir revisión de las calificaciones que no considere adecuadas, se aconseja en muchos casos suprimir las interrogaciones orales e imponer las pruebas escritas.

3.7.10 Campus (o Ciudad Universitaria). La dispersión de facultades, independientes, a través de áreas urbanas, ha sido otra de las críticas mayores que ha debido confrontar la Universidad en América Latina. Esta situación ha impedido poner en práctica una serie de reformas académicas, muchas de las que ya se han discutido aquí, y administrativas, aislando completamente al estudiante de una formación integral, al proponerle sólo una opción unilateral de su profesión.

Las ventajas que ofrece un campus universitario parece ser que son obvias, por lo que estaría demás discutirlos. Basta solo con expresar que las innovaciones al sistema de educación ya expresados son posibles, en gran medida, con la existencia de una ciudad universitaria. Además existe un problema de costos físicos y humanos que hacen más aconsejable este tipo de arreglo. También los programas culturales, de servicios y la vida universitaria, adquieren un mayor carácter con la existencia de un campus. Tal vez una de las experiencias más notables sobre el particular, sea la del nuevo campus de la Universidad de California en Santa Cruz, el cual ha sido planeado como una Universidad colegiada, y que consistirá de unos veinte pequeños colegios residenciales en "liberal arts", con un promedio de alrededor de 600 alumnos.

A la fecha ya se encuentran funcionando cuatro de estos colegios residenciales. Cada uno de ellos es una unidad completa y auto-suficiente ("a self contained unit"), con su propio conjunto residencial, salas de clases, comedores, centro de alumnos, recintos de lectura, etc. Las facilidades centrales del campus, tales como laboratorios de ciencia y biblioteca, se encuentran a disposición de todos los alumnos. En cuanto a la filosofía central del plan académico, ella pretende dar énfasis a grupos pequeños en las clases, una estrecha relación entre los estudiantes y la facultad, una especial atención hacia las necesidades de formación del programa de los no graduados ("undergraduates needs") y un claro énfasis al estímulo intelectual y de enseñanza. (61)

(61) University of California, Ungraduate Admission Circular, September 1967, pp. 8.

4. QUE ES ADMINISTRACION

Buscar una definición apropiada para el término "administración", y en el caso presente, particularmente para la "administración universitaria", es una tarea difícil pero no imposible. El "Webster's New Collegiate Dictionary" tiene por ejemplo diez definiciones para el término citado.

Sin embargo, procurando encontrar una aproximación a la definición del significado "administración", podríamos decir que es un proceso por medio del cual personas y colectividades, como también categorías de ellos, pueden juntarse para cumplir o llenar las obligaciones impuestas por la decisión de una autoridad legítima.

El término administración es definido por otros autores como un "proceso de decisiones ('decision making'), y las decisiones, sobre las que volveremos más tarde, a su vez se observan esencialmente como un fenómeno de comunicación" (62). Archibald B. Shaw expresa que "administración es una función, un conjunto de tareas o actividades, compartidas por toda persona en una institución educacional, desde el profesor hacia arriba o en la dirección contraria" (63)

Si observamos a una organización educacional como la universidad, podemos ver una serie de aspectos confrontativos o de intercambio entre el estudiante, el profesor y las experiencias del aprendizaje, caracterizados o circunscritos todos ellos por un proceso administrativo.

A este respecto es posible ver a los profesores invirtiendo tiempo y energía en el planeamiento, la organización y la puesta en marcha (ejecución), de una serie inagotable de iniciativas y experiencias en el área del aprendizaje y del traspaso del conocimiento. Por ejemplo, se le puede observar descubriendo, inspirando o sugiriendo la preparación de los individuos y grupos para una secuencia adecuada de experiencias, y proyectando dichas experiencias de una manera vivida y valiosa. Lo vemos asimismo planeando el curriculum, ocupado en actividades administrativas, diferentes de aquellas que realiza el personal de base administrativa que se relaciona directamente con la actividad de la enseñanza y del aprendizaje.

A medida que el número de alumnos, las clases (cursos) y los profesores se multiplican, que la clase, tipo y arreglo de herramientas o medio para la confrontación de la enseñanza y aprendizaje aumentan y en la medida que la complejidad de la sociedad (proceso de modernización) y las urgencias del sistema educativo aumentan, la clase y número de las actividades administrativas se multiplican.

-
- (62) John T. Dorsey, Jr. "A Communication Model for Administration", Administrative Science Quarterly, December 1957.
- (63) Archibald B. Shaw "What is Administration" en Walter G. Hack, John A. Ramseyer, William J. Gephart and James B. Heck, eds., Educational Administration, Selected Readings, Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1967 (second ed.) pp. 25 - 27.

Sin embargo los fines o metas de los especialistas en administración son los mismos que aquellos del profesor, y por lo tanto su justificación es idéntica.

Administración puede ser entonces una actividad especializada, que aumenta día a día, y que planea, organiza y dirige los recursos humanos y materiales para el soporte y el facilitamiento de la situación enseñanza - aprendizaje apropiado a los fines de la institución y a las necesidades y propósitos de los alumnos, facultad ("staff") y de la sociedad.

Lewis B. Mayhew y Hugh S. Brown (64) están de acuerdo con este concepto cuando consideran que el proceso de administración se compone de la interacción entre la facultad y la administración local, compuesta ésta por el presidente o rector, el consejo superior, el personal administrativo subordinado, etc.

La eficacia del proceso administrativo puede en buena parte medirse por la economía con que se ejecuta, por la efectividad de las experiencias del aprendizaje puestas en práctica, por la intensidad que experimenta el conjunto humano (profesor - alumno - personal en general) en la autorrealización individual.

Sólo cuando cada miembro de la comunidad universitaria, profesor, decano, director, jefe de departamento, etc., se comprometen y aceptan su rol en la función administrativa, puede una institución educacional realizar en forma amplia y completa su propósito central de la enseñanza.

De acuerdo a Alfred de Grazia (65), toda situación administrativa tiene un grupo de actores (ejecutivos, participantes y clientela) y metas, fines y efectos, los que conforman el panorama general del proceso.

Existen dos aspectos íntimamente relacionados al proceso de la Administración que necesitan ser revisados, por la importancia crucial que ellos representan. Dichos procesos son: el de las decisiones (decision - making) y el de la comunicación.

(64) Hugh S. Brown and Lewis B. Mayhew, American Higher Education, New York: The Center for Applied Research in Education, Inc., 1965, pp. 56.

(65) Alfred de Grazia, "The Science and Values of Administration," Administrative Science Quarterly, Vol. 5, Part, 1960, pp. 363 - 581.

4.1 Decisiones (Decision - making)

Teoría : Una adición importante, aunque relativamente nueva y menos desarrollada, a la línea formal del análisis organizacional es el estudio de las decisiones.

La teoría de las decisiones es hasta el momento en gran medida una teoría no organizacional, la que se relaciona principalmente con decisiones efectuadas por los individuos. En otras palabras, la teoría de las decisiones a la fecha es más que nada prescriptiva.

Ella indica a menudo sobre la base de un análisis matemático y razonamiento lógico, otras veces considerando el mero sentido común, que etapas una persona destinada a tomar decisiones (decision - maker) debería seguir si desea hacer una decisión racional (66). No obstante, los últimos años ha habido un interés creciente por una teoría descriptiva en la toma de decisiones. Esta explica y analiza como la gente actualmente toma las decisiones, qué aspectos influyen para que ellas no tomen medidas racionales, y bajo qué condiciones ellas harán decisiones comparativamente racionales (67).

Herbert A. Simon (68) ha señalado a este respecto que a medida que el cargo en la línea de poder es más alto (presidente, rector, vicerrector, etc.), la mayor parte de la labor es en el campo de las decisiones. La toma de decisiones en sí se divide de tal modo que las personas citadas (de alto poder) establecen las líneas de política más amplia, mientras que aquellas situadas en las posiciones intermedias o bajas de la administración dividen la política global en decisiones más específicas. De esta manera toda la organización puede ser analizada como una herramienta eficiente, con la política de las decisiones generales concentradas en la parte superior, las políticas específicas llevadas a cabo por las posiciones intermedias y el trabajo en sí (o la performance) realizada por los cargos más bajos.

Esta división en la toma de políticas (policy - making) y en la "performance" es un modo común de la destinación eficiente en la toma de decisiones y en el trabajo (69). Van Miller (70) se ha preocupado del problema de la responsabilidad

(66) Amitai Etzioni, op. cit. pp. 29-30

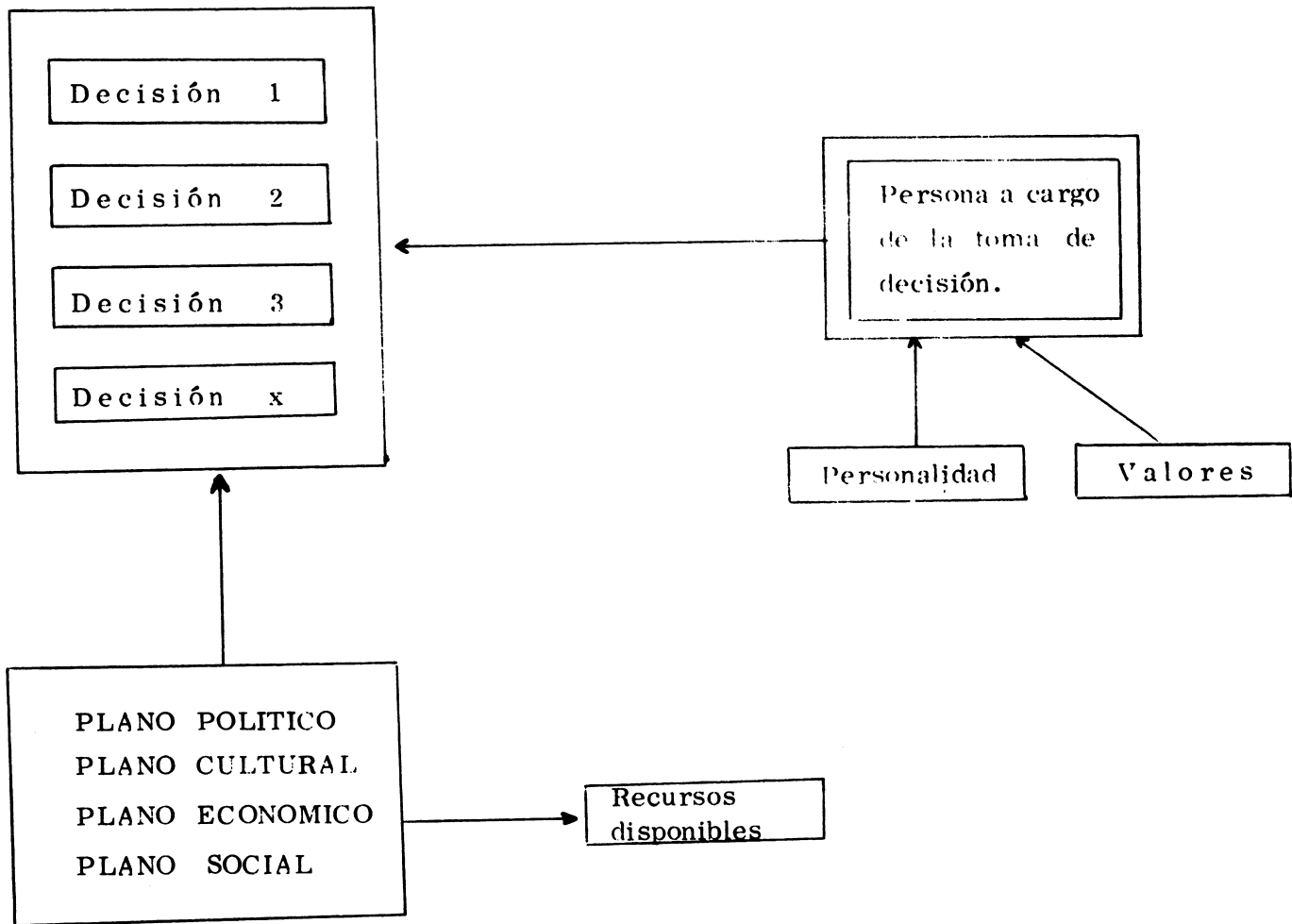
(67) Y. Dror, "The Planning Process", International Review of Administrative Sciences, Brussels, Vol. 29, No. 1, 1963, pp. 51.

(68) Herbert A. Simon, Administrative Behavior, New York : The Macmillan Co., 1945.

(69) Amitai Etzioni, "Authority Structure and Organizational", Effectiveness, Administrative Science Quarterly (1959), 4 : 43 - 67.

(70) Van Miller, "Inner Direction and the Decision Maker", en Walter G. Hack et al (eds.) op. cit., pp. 10.

Figura 8. Operación del Sistema de Decisión



en las decisiones administrativas. Establece que algunos administradores desvían el peso de la responsabilidad para tomar decisiones al contenido de las leyes, a los códigos de ética o estándares establecidos por los profesionales, o a la acción del soporte y demandas populares, o a ciertas características de rutina. Argumenta Miller que aunque las circunstancias y las costumbres afectan las decisiones, cada administrador debería poseer un núcleo central de valores que le pueda otorgar un contenido filosófico desde el cual asumir sus responsabilidades.

4.1.1 La Estructura de las Decisiones. Tal vez la Fig. 8 ilustre mejor que nada la manera como opera el proceso de las decisiones y las influencias y considerandos sobre ellos.

Esta figura muestra el esquema operativo del sistema de las decisiones y las maneras e influencias que la determinan. Los planos tradicionales de la sociedad, incluyendo los recursos disponibles, como también los aspectos de personalidad y los valores, influyen en gran manera la decisión a tomar dentro de un posible cuadro de alternativas.

La Fig. 9 establece el esquema de una manera muy parecida, pero considerando esta vez los posibles resultados o consecuencias de tomar una decisión determinada, como también el deseo antepuesto a la probabilidad de establecer cierta decisión

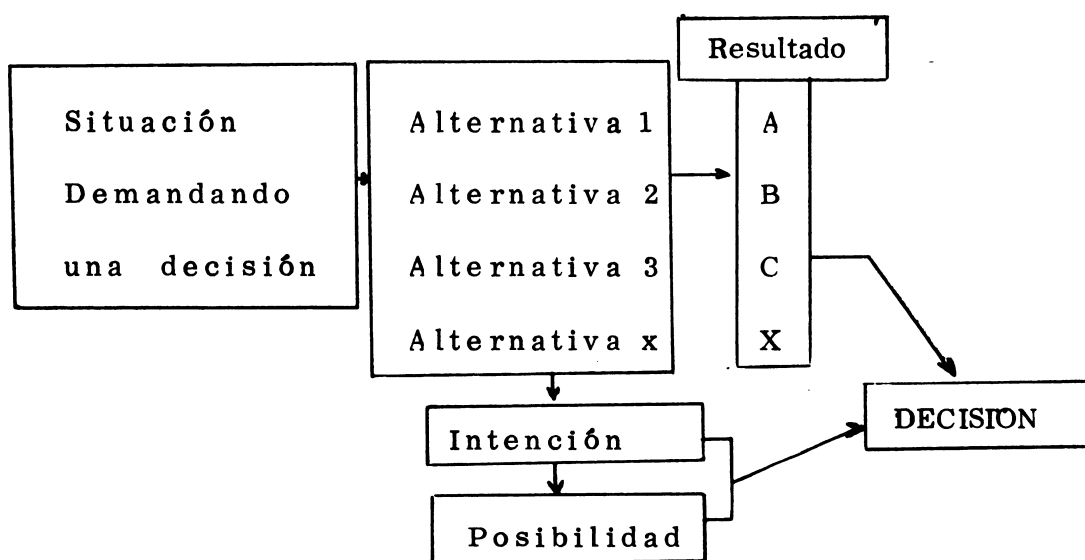
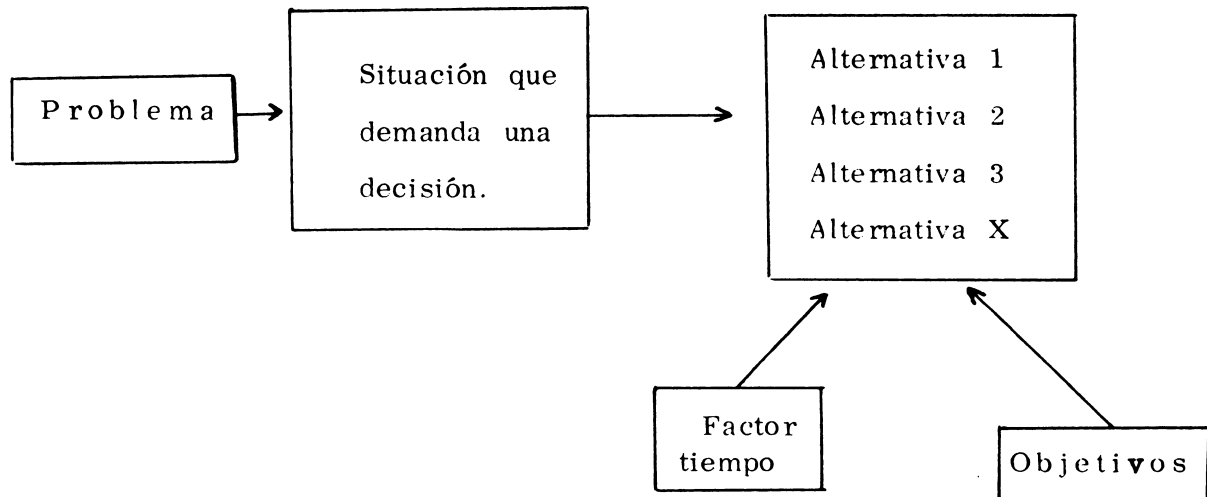


Figura 9. El Sistema de Decisiones y Otras Variables

Asimismo, los objetivos y el factor tiempo condicionan el tipo de decisión a tomar, tal cual se puede observar en la Fig. 10.

Figura 10. El Sistema de las Decisiones y el Factor Tiempo



Pero el problema aparece aún más complejo. Edward M. Litchfield (71) ha establecido que un proceso de toma - decisiones se encuentra conectado a tres factores más : política, recurso y ejecución. Entre los recursos, él llama la atención de los siguientes aspectos : recursos humanos, recursos físicos, autoridad y materiales. La fig. 11 ilustra de una mejor manera los resultados.

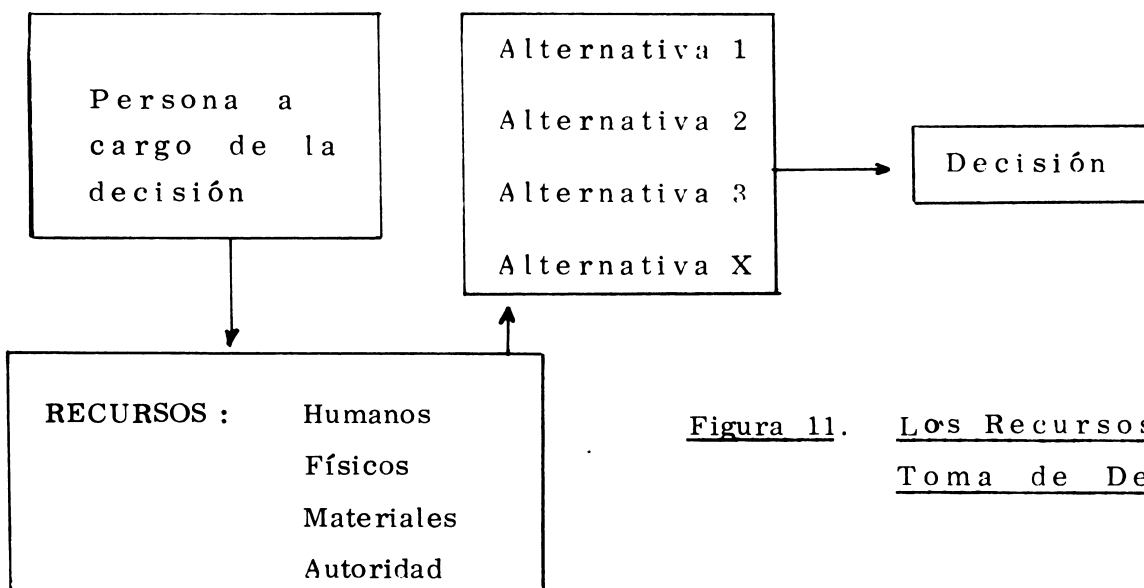


Figura 11. Los Recursos y la Toma de Decisión

(71) Edward M. Litchfield, "Notes on a General Theory of Administration", en Walter G. Hack and et al (eds.), op. cit. pp.325.

4.2 El Comando de la Organización. Estar a la cabeza de una organización constituye un dilema especial. Tal aspecto representa un caso típico de un conflicto de rol institucionalizado *. Existen en este sentido dos circunstancias que es preciso discutir:

- a) Por un lado, dicho rol debería estar en las manos de una persona profesional, con el objeto de asegurar que los propósitos del director o jefe coincidirán con los objetivos y metas de la organización. Un profesional a la cabeza de la estructura de autoridad significa que la actividad profesional es reconocida como el mayor objetivo de los fines, y que las necesidades de profesionales recibirán cierta atención comprensiva.
- b) Por otro lado, es preciso reconocer que las organizaciones tienen necesidades no relacionadas a sus objetivos específicos de actividad. Por ejemplo, las organizaciones deben obtener fondos para financiar sus actividades, contratar personal para equipar las variedades de funciones a desarrollar y destinar los recursos físicos y humanos que han sido contratados. Los directores de organizaciones deben saber como mantener el sistema integrado al conceder la suficiente cantidad de atención y fondos a las varias necesidades de la organización incluyendo necesidades secundarias. Un profesional puede muy bien poner en peligro la integración de la organización profesional dándole un énfasis exagerado al objetivo principal de actividad y relegando a un segundo plano funciones secundarias. Además, un profesional también puede carecer de cierta capacidad para atender y poner en función aspectos relevantes del campo de las relaciones humanas. De acuerdo a Russel M. Cooper "un administrador efectivo debe ser una persona que puede servir como líder y que puede obtener la cooperación de su "staff" porque él es cooperativo con ellos". El debe ser un compañero y colega, aceptando el rol de líder dentro de su esfera pero al mismo tiempo buscando ser un estímulo y un servidor para ayudar a otros a lograr sus objetivos especiales (72).

* Por rol se entiende el comportamiento esperado de una persona que ocupa cierta posición particular.

- Sobre este mismo concepto se puede ver a: Melvin Seeman, "Role Conflict and Ambivalent Leadership", American Sociological Review, (1953), 18:373-380.

(72) Russell M. Cooper, "Improving College Teaching and Administration", in Samuel Baskin, Higher Education: Some Never Developments, New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1965, pp.197.

En resumen, el rol de un director de cierta organización, requiere de dos conjuntos incompatibles de orientaciones, características personales y aptitudes. Si el rol es desempeñado por un administrador no profesional o por uno eminentemente profesional, es posible que uno u otro conjunto de consideraciones serán enfatizados en desmedro de los otros.

La severidad del dilema se ve acrecentado por la característica motivacional de los profesionales típicos. La mayor parte de los profesionales con más éxito en su función no se encuentran motivados como para llegar a ser administradores (73). Algunos incluso rehusarían cualquier tipo de rol administrativo, incluyendo el cargo de presidente de una universidad, debido a lealtad y devoción hacia los valores y grupos profesionales, o porque ellos sienten que no serían capaces de desempeñar con éxito un rol administrativo. Es así como muchos académicos rehusan llegar a ser decanos, e incluso tratan de evitar desempeñar el cargo de director de departamento. Aquellos que en cambio están dispuestos a aceptar roles administrativos se encuentran menos comprometidos hacia los valores profesionales (74), o ven en tal desempeño un status de transición y no una carrera.

- 4.3 El Administrador de Orientación Profesional. Pueden existir varias soluciones al problema anteriormente expresado. La más conocida y aceptada es la del administrador de orientación profesional. Este es un administrador que combina una educación profesional con una personalidad de manejo y práctica. Tanto los objetivos fundamentales de la organización como los medios parecen mejor manejados cuando una persona tal es la cabeza máxima de ella. Debido a su preparación está mejor capacitado para entender las necesidades especiales de una organización profesional y de su "staff" que un administrador lego o profano en una profesión. Además por sus características esenciales o intrínsecas personales, puede con mayor seguridad estar dotado para manejar las necesidades y requerimientos de sus colegas profesionales, como asimismo aquellos del personal administrativo.

Hay dos grandes fuentes de recursos para encontrar administradores de orientación profesional:

- a) Una, son las profesiones mismas. Cierta tipo de personas se dan cuenta que tienen poca chance de llegar a ser profesionales destacados en su especialidad. A menudo ocurre que este tipo de personas encuentran que tienen mayores habilidades para las actividades administrativas. Así ellos gravitan hacia tareas administrativas, ya sea sirviendo en comités especiales o asumiendo pequeñas

(73) Amita: Etzioni, op. cit. pp. 83.

(74) A. W. Gouldner, "Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles", Administrative Science Quarterly (1957), 2:281 - 306.

tareas administrativas. Este aspecto es ratificado por Riesman y Jencks. (75), quienes consideran que muchos directores de departamento son personas que carecen de una reputación académica, quienes muchas veces deben confrontar una mayoría de colegas jóvenes, con una mejor preparación. Contrario a la creencia popular, la mayor parte de los presidentes de universidades en los EE. UU. son antiguos profesores (76). Wilson encontró que de 30 universidades que él estudió, 28 tenían presidentes que habían sido profesores; ninguno sin embargo había sido un académico destacado (77).

- b) La segunda fuente de administradores de orientación profesional son aquellos provenientes de un entrenamiento especial. En los últimos años se ha observado un movimiento hacia el desarrollo de programas especializados de administración. Un considerable número de profesores en los EE. UU., por ejemplo, regresan a la universidad para tomar cursos en administración educativa antes de asumir responsabilidades en esta área.

Sin embargo Riesman y Jencks creen que salvo contados esfuerzos, entre ellos los de la Escuela de Negocios de Harvard, para dar un mínimo de entrenamiento a los administradores de colegios y universidades después de su selección, la administración de la educación superior aún no ha sido profesionalizada (78). Frank Pinner opina al respecto que "muchas universidades, en la premura de crecer rápidamente, tomaron prácticamente en forma mecánica del campo de los negocios y del gobierno ciertas normas de organización, los cuales no siempre pueden aplicarse" (79).

- 4.4 La Investigación en el Area de la Administración: En atención a lo expresado por Russell M. Cooper (80), han habido pocos programas y escasa investigación destinada al mejoramiento de la administración universitaria.

(75) David Riesman and Christopher Jencks, "The Viability of the American College", in Nevitt Sanford, The American College. New York: John Wiley y Sons, Inc. 1967, pp. 144.

(76) Russell M. Cooper, op. cit. pp. 213.

(77) L. Wilson, The Academic Man, New York: Oxford University Press, 1942, pp. 85.

(78) David Riesman and Christopher Jancks, op. cit. pp. 101.

(79) Frank Pinner, "The Crisis of the State Universities: Analysis and Remedies", in Nevitt Sanford, eds. op. cit. pp. 958 - 959.

(80) Russell M. Cooper, op. cit. pp. 213.

Durante los últimos cinco años, han aparecido más de veinte volúmenes que describen varios aspectos de la administración universitaria, escritos generalmente desde un punto de vista histórico, teórico o pragmático. El contenido de estas publicaciones se refiere por lo general a la descripción de prácticas prevalecientes en el área, pero prácticamente ninguna de ellas se ha relacionado con asuntos de preparación (entrenamiento) y de mejoramiento en el servicio en sí ("inservice improvements") (81).

Desgraciadamente, el tipo de administrador sin entrenamiento especial ("amateurish leadership") que opera bastante bien hace unos cincuenta años, no es adecuado para las presentes organizaciones educacionales modernas, con sus presupuestos enormemente expandidos, la mayor cantidad de profesores de tiempo completo, los cientos de alumnos que componen las instituciones, el lugar preponderante de las relaciones externas, los nuevos esquemas académicos y de organización, y el rol que cada universidad y facultad debe jugar en la sociedad misma.

Los líderes académicos de hoy en día incluyen generalmente a los presidentes o rectores, vice-rectores de áreas, decanos y directores de departamentos. Aunque los roles de estos individuos varían un poco de acuerdo a los niveles de ubicación y circunstancias, todos deben poseer un conjunto muy peculiar de virtudes. Ellos deben tener cierta sabiduría y juicio racional en el manejo del personal, ya sea en la selección de los miembros de la facultad, la mantención de la moral del "staff", o en la determinación de promociones y propiedad de los cargos. Al mismo tiempo ellos deben estar ampliamente familiarizados con las nuevas prácticas educacionales: organización y esquemas académicos, reformas de los currícula, mejoramiento de la instrucción, utilización de los sistemas de consejería, procedimientos y prioridades en la investigación. Deben ser ellos, además, eficientes en el manejo de los innumerables detalles diarios que implican el manejo de una unidad académica, entender los elementos básicos de finanzas y contabilidad, como también darse cuenta de los misterios que involucran la utilización de modernas máquinas IBM. Además, y especialmente en el caso de los presidentes o rectores y decanos, deben saber ellos comandar el campo de las relaciones públicas y el campo relativo a los ex-alumnos.

Por ejemplo, el Presidente Dodds, de la Universidad de Princeton, explicaba en su libro "The Academic President: Educator or Caretaker" (82) que muchos administradores de este tipo se ven absorbidos por un conjunto de actividades de sostén diario, que en la práctica ellos dejan de ser líderes educacionales.

(81) Ibid . . .

(82) Harold W. Dodds, "The Academic President: Educator or Caretaker", New York, McGraw Hill Book Company; 1962.

Continúa aún explicando, que ante la ausencia de un líder creativo, toda la parafernalia del manejo eficiente de la institución puede ser de escaso valor, resultando solamente todo en un sistemático aumento de la mediocridad.

- 4.5 Las Contribuciones de la Universidad. No obstante el escaso estudio e investigación en el área, las universidades, principalmente en los EE. UU., han estado desarrollando durante los últimos años, programas especiales de entrenamiento profesional en administración. Esto más que nada ante la nueva y creciente demanda por administradores universitarios o de colegio. Estos programas están mejorando en calidad y número de participantes, pudiendo señalar una importante tendencia hacia el futuro.

Tal vez el programa universitario más extensivo y cimentado sea el que conduce el Centro para el Estudio de la Educación Superior en la Universidad de Michigan EE. UU.. También el Colegio de Profesores (Teachers College) de la Universidad de Columbia, ha colocado un énfasis especial sobre la educación administrativa. El Dr. Bigelow, por ejemplo, ha preparado una bibliografía especial titulada "Selected Books for the College and University Administrator" (83), y ha dirigido programas doctorales especiales para personas que planean trabajar en posiciones administrativas dentro del área de la Educación Superior.

La Universidad de Harvard ha conducido durante varios años un Instituto para Administradores de Colegios (College) y Universidades. En este caso presidentes, decanos u otros directores superiores, son invitados por una semana para discutir casos concretos que se presentan en el área de la administración.

También las Universidades de Minnesota, Chicago, California, UCLA, Stanford, Ohio State y la Universidad Católica de América, han desarrollado dentro de las escuelas de Educación una preocupación y cursos especiales para los problemas administrativos que se suscitan en la educación superior.

- 4.5.1 Proyectos en servicio. Sin embargo los requerimientos presentes de la profesión, no pueden esperar por la madurez de los programas graduados en ejecución, como los ya señalados. Debido a esto se han desarrollado en los últimos años institutos y seminarios especiales para ayudar a los profesionales actualmente en el servicio. Los Institutos de las Universidades de Michigan y Harvard ya se han mencionado.

En este mismo sentido, se ha hecho bastante por los administradores mismos, a través de sus organizaciones profesionales (American Association of Colleges for Teacher Education, Association of American Colleges, etc.). La discusión se concentra especialmente con la administración académica, pero también con el manejo de la empresa universitaria que se relaciona con problemas como adquisiciones, contabilidad, empresas auxiliares, personal y otros.

4.5.2 Internados (Interships). Además de las conferencias y seminarios para mejorar la preparación de las personas trabajando en la administración de unidades académicas, ha habido recientemente un creciente interés por la utilización de internados para el entrenamiento de jóvenes y promisorios administradores. Los participantes en el plan pasan un año completo como asistentes de presidentes de universidades o "colleges", decanos o de otro tipo de oficiales administrativos, en algún campus, preferentemente otro que el propio.

4.6 La Investigación Requerida: El campo de la administración universitaria, como aquel de la enseñanza, requieren, sin lugar a dudas, de una mayor cantidad de investigación de la que ha sido producida. Tal cual se ha expresado, la mayor parte de los libros y conferencias sobre el tema describen solamente prácticas existentes, pero muy pocos pueden presentar evidencias bien válidas de lo que en sí constituye una práctica superior.

Por ejemplo, los métodos relacionados con el personal de las facultades son críticamente importantes para construir una institución fuerte y sin embargo, ellos son moderadamente comprendidos. Preguntas como las siguientes necesitan de respuestas: (84) Cuáles son los mejores medios para que la facultad obtenga sus fines? Qué criterio debería prevalecer en el asunto de las promociones? Qué evidencias deben buscarse para demostrar si una persona ha llenado los requisitos del puesto? Por qué algunos miembros de la facultad son más productivos que otros? Cómo una buena escolaridad y habilidad en la enseñanza puede alimentar a todos los profesores? En la parte de la organización universitaria, preguntas como las siguientes: Cómo el poder y las responsabilidades pueden ser delegados sin el temor a crear pequeños imperios académicos? Son los departamentos demasiado autónomos o fragmentados? Qué efectos tienen en la práctica los sistemas de ubicación de los profesores para los efectos de la moral y productividad? Cómo deben ser formuladas las políticas generales de la universidad? Deben venir ellas de la parte superior, de abajo, o de una combinación de ambas? Cómo puede la facultad ser utilizada para la formulación de decisiones complejas sin interferir o afectar sus funciones académicas? Cómo puede mejorarse el sistema de comunicación y entendimiento entre la administración propiamente tal, los profesores y las diversas unidades?

Para responder en parte a tales interrogantes, los educadores administrativos deberían consultar y estar más en contacto con aquellos profesionales en el campo de los negocios y asuntos públicos. Tal cual lo expresa Russell M. Cooper parece irónico que existan en el mismo campus departamentos de administración pública, administración de negocios y administración de la educación prácticamente con un intercambio mínimo entre ellos.

(84) Russell M. Cooper, op. cit.

(85) Ibid. .

- 4.7 La Administración de la Educación Superior. Tal cual lo expresa Robert H. Knapp (86), el manejo y la administración universitaria, ha llegado a ser un asunto altamente profesionalizado, en donde aspectos claves de una empresa deben ser considerados como vitales.

En cierta manera podría decirse que los objetivos principales de una organización educacional son los de proveer instrucción e incrementar el conocimiento a través de la investigación. De esta definición se puede deducir entonces que la verdadera fuerza de tal organización debe recaer en la facultad (profesores). Ya que uno de los propósitos básicos de la administración es ayudar a la facultad a lograr los objetivos de la organización educacional, la administración más efectiva en un colegio (college) o universidad, es aquella que mejor sirve los intereses de la escolaridad (scholarship). Esto es ampliamente confirmado por el Dr. Lewis B. Mayhew (87), quien expresa que "la administración que busca estimular la innovación o el cambio debe tener una clara noción de la naturaleza del gobierno académico. Especial importancia adquiere en este campo el estatus de la facultad como líder de cooperación y coordinación".

Lo mismo expresa Taylor (88) al expresar que "en las universidades, no importa que ellas sean del tipo convencional o muy avanzadas en el diseño progresivo, la autoridad final de las políticas educacionales, aunque nominalmente en mano de un consejo superior, se encuentra, en diversos grados, en las manos de la facultad. A este respecto algunos autores llaman la atención con respecto a una serie de conflictos que se generan en la naturaleza misma del proceso administrativo. El profesor universitario por lo general no tiene suficiente confianza con las políticas educacionales que se toman en las posiciones superiores del esquema administrativo, es decir, por los rectores o vice-rectores, quienes frecuentemente no están lo suficientemente familiarizados con los problemas educativos inmediatos y vitales. Esta actitud ha tenido como consecuencia un resentimiento difuso y sentimientos de humillación entre la facultad, y en muchas circunstancias incluso ha generado la interrogante de la libertad académica (89) (90).

-
- (86) Robert H. Knapp, "Changing Functions of the College Professor", in Nevitt Sanford (eds.), op. cit. pp. 298.
- (87) Lewis B. Mayhew, Innovation in Collegiate Instruction, Strategies for Change, Atlanta, Ga., 1967, pp. 32-33.
- (88) Harold Taylor, "Freedom and Authority on the Campus", in Nevitt Sanford (eds), op. cit., pp. 775.
- (89) B. Ruml y D.M. Morrison, Memo to a College Trustee, New York: Mc Graw-Hill, 1959.
- (90) Robert H. Knapp, "Changing Functions of the College Professors", in Nevitt Sanford, eds., op. cit. pp. 308.

Las principales áreas involucradas dentro del campo de la administración en una organización de educación superior son al menos cuatro (91).

- 4.7.1 Administración Académica: La preocupación principal aquí está en la instrucción y la investigación. La administración de las bibliotecas se incluye dentro de esta área, ya que su función primordial es servir a la comunidad académica.
- 4.7.2 La Administración de los Servicios Estudiantiles: Este sector incluye la selección, admisión y supervisión del estudiante, y la historia de su comportamiento académico.
- 4.7.3 La Administración Financiera: Esta actividad puede subdividirse a lo menos en ocho sub-áreas bien definidas:
 - a) Contabilidad, auditoría y control monetario.
 - b) Recepción, custodia y desembolso de dineros.
 - c) Inversiones de fondos.
 - d) Adquisiciones.
 - e) Manejo de actividades auxiliares y de servicio.
 - f) Operación y mantenimiento de la planta institucional.
 - g) Selección y promoción del personal no académico.
 - h) Administración de los programas que benefician al staff (profesores y empleados).
- 4.7.4 Relaciones Públicas: El trabajo de esta sección administrativa puede ser descrito en los siguientes términos:
 - a) La diseminación de noticias a la prensa, radio y televisión, acerca del trabajo y logros de la universidad.
 - b) Desarrollo de procedimientos para mantener buenas relaciones con el público, los ex-alumnos y sus posibles asociaciones, y los miembros de la unidad académica.

(91) Thomas Edward Blackwell, College and University Administration, New York: The Center for Applied Research in Education, Inc., 1966, pp. 14.

- c) Evaluación de las reacciones del público a los programas y políticas de la organización.
- d) Trámites tendientes a conseguir fondos.
- e) Mantención de contactos apropiados con los legisladores y personeros públicos.

Este esquema es prácticamente coincidente con aquel dado por James A. Magner (92), quien divide la organización universitaria dentro de las siguientes categorías :

- a) Administración General
- b) Investigación y Enseñanza, y
- c) Actividades y Servicios Estudiantiles

La Administración General puede subdividirse a su vez en todo aquello concerniente primeramente con servicios académicos y personal, y aquellas actividades que se relacionan de preferencia con personal y servicios no - académicos.

5. LA COMUNICACION

Aunque los conceptos derivados de la ingeniería de comunicación han empezado a influenciar el campo de las ciencias sociales (93) (94), los profesionales y estudiantes de administración no han intentado aplicar mayormente tales conceptos a su área de trabajo.

En este aspecto, la administración puede ser definida como un proceso de decisiones ("decision making"), y tales decisiones a su vez pueden ser vistas como un

(92) James A. Magner, "Role of the Non-Academic Personnel", in George F. Donovan, Selected Problems in Administration of American Higher Education, Washington D. C. : The Catholic University of America Press, 1964, pp. 17.

(93) Karl W. Deutsch, "Mechanism, Teleology and Mind", Philosophy and Phenomenological Research, 12 (1951), 185 - 222.

(94) Karl W. Deutsch. "On Communication Models in the Social Sciences", Public Opinion Quarterly, 14 (1952), 356 - 380-

elaborado sistema de comunicaciones (95). Las organizaciones a su vez serían un sistema muy elaborado de comunicaciones. Cuando los individuos hacen o toman decisiones es porque ellos han recibido algún tipo de información. Después que las decisiones son efectuadas, ellas a menudo son expresadas en un lenguaje y transmitidas a otros o a los comunicadores originales (96).

Entonces, si la administración es definida como un proceso que consiste elementalmente de decisiones y si éstas son esencialmente un fenómeno de comunicación, es posible concluir que la administración puede ser considerada como un proceso de comunicación.

La comunicación es un fenómeno social, es decir, un fenómeno que resulta de las relaciones de seres humanos en interacción (97).

Wilbur Schramm (98) ha resaltado la importancia del proceso de comunicación para el sistema administrativo, lo mismo que Lewis B. Mayhew (99), quien ha expresado que la comunicación efectiva es esencial y una responsabilidad del proceso de administración. Cuando nos comunicamos, estamos tratando de establecer un esquema común con alguien en nuestra estructura de actividades, no importa que ésta sea una universidad, una empresa de negocio, la familia, etc. Esta acción es generalmente posible a través del "mass media" o aquellos instrumentos de comunicación que emiten mensajes idénticos a un gran número de personas que comúnmente están físicamente separadas (panfletos, diarios, libros, magazines, televisión, radio, mensajes escritos u orales, etc.). (100).

(95) Tohn T. Dorsey, Jr., "A Communication Model for Administration", Administrative Science Quarterly, December 1957, pp. 307 - 324.

(96) Ibid ...

(97) Antonio M. Arce, Sociología y Desarrollo Rural, Turrialba, Costa Rica : IICA-OEA, 1963, pp. 94.

(98) Wilbur Schramm, "Procedures and Effects of Mass Communication" in Nelson B. Henry, Mass Media and Education, Chicago : The University of Chicago Press, 1954, pp. 113.

(99) Lewis B. Mayhew, Innovation in Collegiate Instruction, Strategis for Change, Atlanta, Ga., 1967, pp. 32 - 33.

(100) Edgard Dale, "Purpose and Scope of the Yearbook" in Nelson B. Henry, op. cit. pp.1.

5.1 Los elementos de la Comunicación y sus Funciones .

La comunicación generalmente requiere de tres elementos para operar (101) :

- a) El comunicador, el cual puede ser un individuo (hablando, escribiendo, dibujando, etc.) o una organización de comunicación (prensa, televisión, etc.).
- b) El mensaje, el cual puede adquirir la forma de tinta sobre el papel, ondas en el aire, impulsos en la corriente eléctrica, etc.
- c) El receptor, el que puede ser un individuo que escucha, observa o que lee; o un miembro de un grupo de discusión, etc.

Dentro de estas tres etapas hay sin embargo dos acciones importantes : el codificador y el descodificador del mensaje. El segundo aspecto es primordial, ya que de la forma como el mensaje sea transmitido dependerá la interpretación de él. La Fig. 12, ilustra de una manera más precisa éstas secuencias.

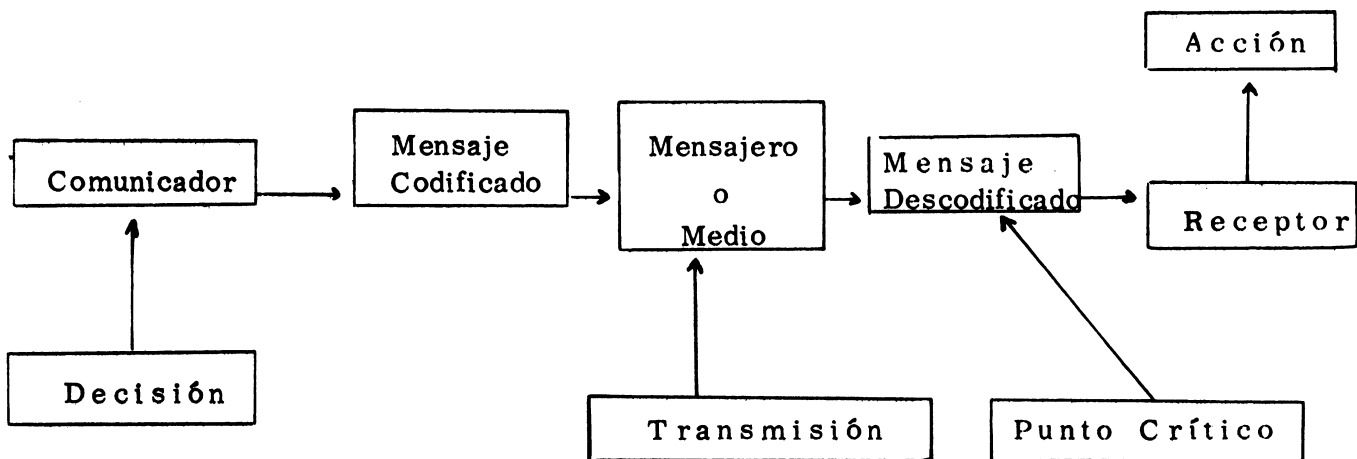


Fig. 12. Diagrama 1. Secuencias de un Mensaje

(101) Wilbur Schramm, op. cit. pp. 113.

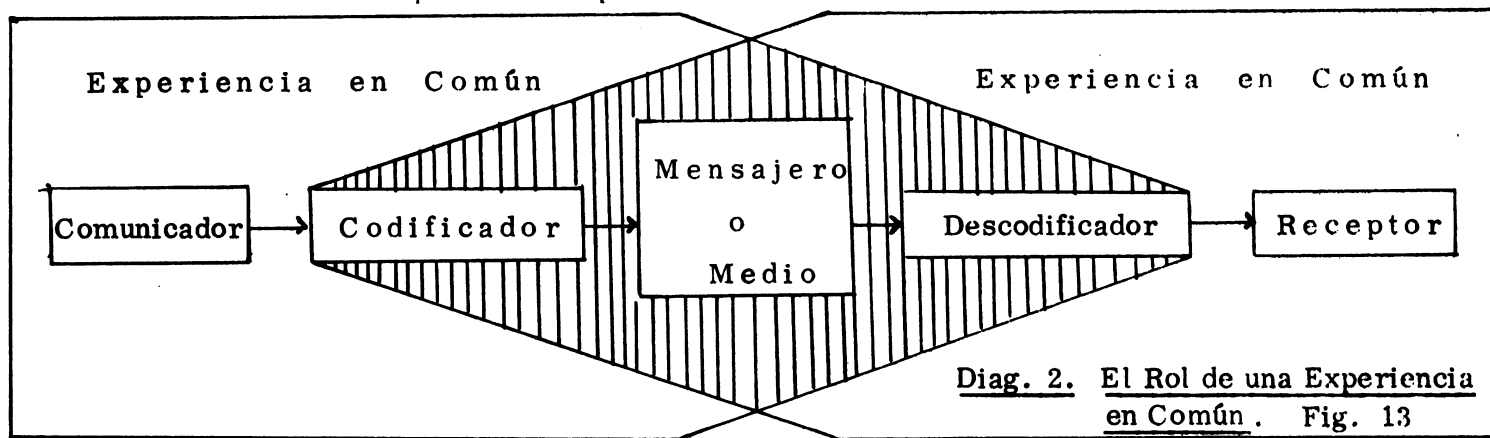
Es fácil observar que el mensaje en este movimiento puede ser transformado o bien distorsionado. A fin de evitar esto, el mensaje debe ser transmitido en forma rápida y precisa. También el que recibe el mensaje debe ser capaz de entenderlo o descifrarlo, con el objeto de poder producir los resultados deseados.

Además, es importante darse cuenta que todas estas etapas precisan ser cumplidas con una eficiencia máxima si la comunicación está encaminada a tener éxito. Cada unidad del sistema debe tener la capacidad mayor para manejar y digerir la información.

- 5.2 El Rol de la Experiencia. Wilbur Schramm también llama la atención a la experiencia o nivel de educación de cada una de las unidades en discusión (102). Se refiere él, particularmente, al hecho de tener una gran área en común o experiencia en común. La Fig. 13 es útil para comprender el rol de una experiencia común en un tipo de trabajo mutuo.

La experiencia y la educación afines parecen entonces jugar un rol muy específico en la digestión y aplicación de todo proceso de comunicación. Si el sector sombreado en la figura señalada tiene una gran área en común, entonces podemos asumir que la comunicación se facilita enormemente. A su vez, si esta área o sector no se encuentran (no hay experiencia o educación en común), el proceso de la comunicación no es imposible, pero se hace más difícil. Se puede asumir que el área citada, en cualquier tipo de organización, tiene diversas intensidades, lo que en buena medida determina el éxito de todo el proceso.

Dentro de este contexto la circunstancia se refiere aquí a personas de culturas distintas o de áreas de especialización diferentes, o aún, de una educación no similar. Los elementos humanos profesionales de menor categoría (practitioners') son por ejemplo muy impresionistas y casuales para la identificación de problemas causando serias dificultades en la práctica. La consecuencia puede ser la identificación de problemas superficiales y, frecuentemente de los problemas equivocados.



(102) Wilbur Schramm, op. cit. pp. 116 - 117.

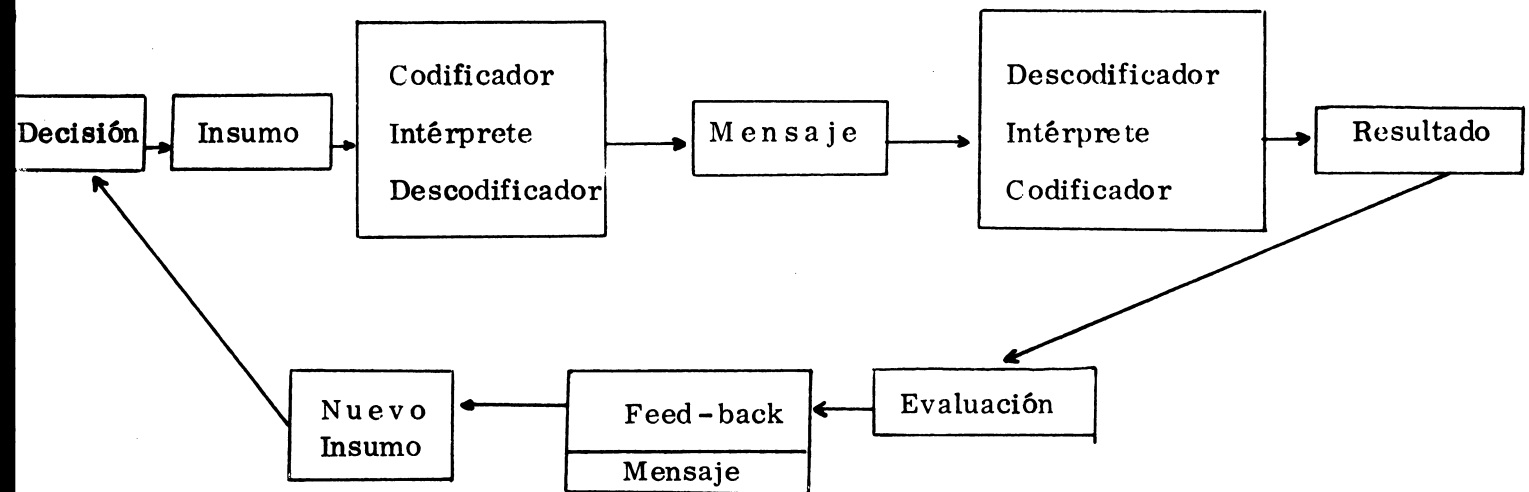
5.3 El Rol de "Feed- back" y del "Feed - in". Toda persona con algún grado de experiencia en una organización, puede fácilmente darse cuenta que el proceso de comunicación es uno de continua actividad. No se puede pensar de él como empezando en alguna parte y terminando en otra. Cada insumo ("input") termina en un resultado ("output"), pero al mismo tiempo éste genera otro nuevo insumo. En otros términos, la comunicación no es un proceso que se emite en una sola dirección, (del comunicador al receptor), pues en realidad es de vía dual o recíproca.

Parece entonces muy lógico suponer que el éxito en cualquier función directiva de una organización, depende en gran medida de la manera como comprender la importancia de este mecanismo. Edward Litchfield (103) ha expresado muy bien que el proceso de administración es un ciclo continuo de acción, el cual incluye actividades específicas como : tomar una decisión ("decision - making"), programación, comunicación, control y evaluación.

La Fig. 14 posiblemente ofrece una mejor ilustración esquemática de lo señalado.

Diagrama 3. El Proceso de Comunicación como un Ciclo Continuo de Acción

Figura No. 14



(103) Edward H. Litchfield, "Notes on a General Theory of Administration", in Walter G. Hack and et. al. (eds.) op. cit., pp. 89.

Los mecanismos de "feed - back" y "feed - in" son necesarios para completar el ciclo total de acción, a fin de hacerlo dinámico antes que estático, influyendo de esta manera sobre los aspectos de cambio y crecimiento.

El análisis de los resultados parecen también muy importantes, no solo por la cantidad y calidad de los mecanismos de "feed - back", sino que por la posibilidad de que puedan generarse relaciones para una teoría sistemática.

- 5.4 Aspectos de Comunidad. En forma muy íntima a lo ya explicado, hay otros elementos que también necesitan ser considerados. Un mensaje tiene mayores posibilidades de tener éxito si hay de por medio características comunes, como ser : comprensión, actitudes, valores y objetivos del conjunto como un todo. No hay dudas de que éstos factores de la personalidad pueden afectar la transmisión, la recepción, la activación y el contenido del mensaje. La Fig. 15 ilustra este problema de un modo más claro.

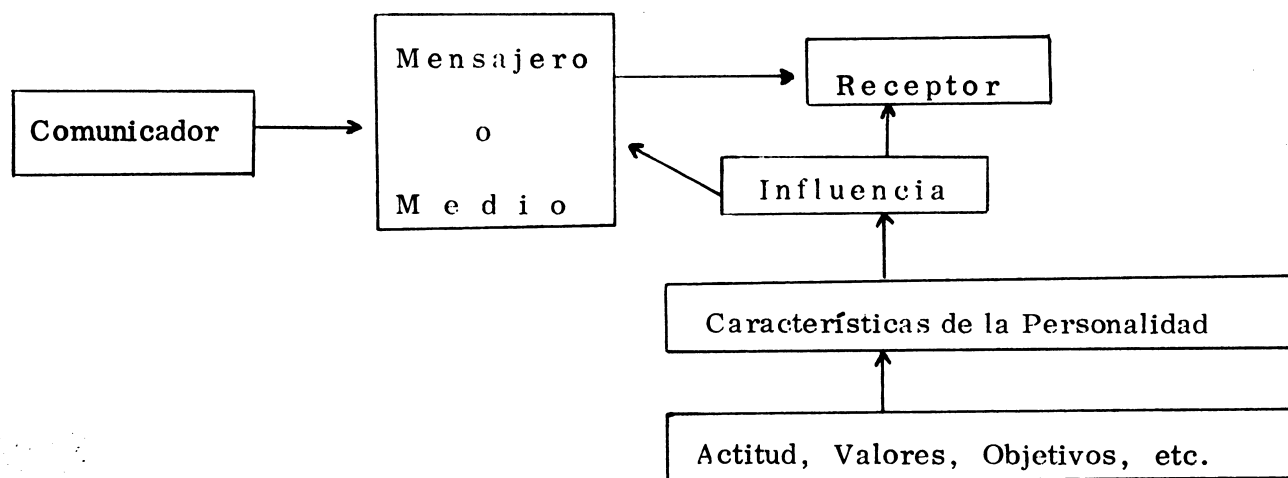


Diagrama No. 4. Influencia de los Rasgos de la Personalidad sobre el Proceso de la Comunicación. Figura No. 15

6. ANALISIS FINAL

No hay duda que el análisis de la Organización y Administración Universitarias comprende otra serie de aspectos que no se han considerado en el presente trabajo. Existen a no dudarlo, otras variables que juegan un rol muy importante en el contexto aludido.

No obstante lo expresado, se ha pretendido conceder una atención especial a ciertos factores cruciales que se implican íntimamente al quehacer de la Organización y Administración Universitarias.

La crítica sobre el funcionamiento de la Universidad Latinoamericana ha sido variada y muchas veces, porqué no decirlo, bastante certera. Ella no ha querido aceptar la introducción de nuevas prácticas académicas y administrativas de bastante efectividad en otros países más adelantados, que le permitan dinamizar su operatividad general.

Con las materias y el análisis que de ellas se hace en las páginas pasadas, se ha querido contribuir, aunque sea en parte, con cierta instrumentalización que permita a las universidades poder innovar en parte de su organización y esquemas administrativos en uso. Cada organización universitaria puede aprovechar aquellos aspectos que más se adecuen a su posición presente y a las condiciones propias de su medio ecológico y humano.

Por otro lado, se han introducido ciertos aspectos que en principio pueden aparecer como poco relacionados al tema, pero que sin embargo, observados con mayor detención, constituyen factores relevantes al proceso de la administración. Se refiere este alcance a los aspectos de las decisiones y al proceso de la comunicación, procesos ambos donde se generan la mayor parte de los problemas universitarios.

Este trabajo se terminó de imprimir
en la Biblioteca Central de la Facul-
tad de Agronomía y Veterinaria de
Buenos Aires, a los tres días del mes
de abril de 1970.

IICA CH A