

**IDRC-019s**

**Administración Universitaria: Aspectos  
Fundamentales sobre la Administración  
Académica Universitaria**

**Henrique Tono T.**

*Director Regional para la América Latina, Centro  
Internacional de Investigaciones para el Desarrollo - CIID*



IDRC - 019s

# **Administración Universitaria: Aspectos Fundamentales sobre la Administración Académica Universitaria**

**Henrique Tono T.**

*Director Regional para la América Latina, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo - CIID*



1973 International Development Research Centre  
Head Office: Box 8500, Ottawa, Canada. K1G 3H9

**IDRC - 019s**

**Administración Universitaria: Aspectos  
Fundamentales sobre la Administración  
Académica Universitaria**

**Henrique Tono T.**

*Director Regional para la América Latina, Centro Inter-  
nacional de Investigaciones para el Desarrollo - CIID*

*Conferencia presentada al Primer Seminario sobre "Mo-  
dernización Universitaria", auspiciado por la Organiza-  
ción de los Estados Americanos y la Universidad Autó-  
noma de Guadalajara, México, Febrero 4 a 11, 1973.*

## CONTENIDO

	Página
1. INTRODUCCION .....	3
2. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS .....	4
3. LA UNIVERSIDAD Y LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS .....	5
4. PROPOSITOS Y OBJETIVOS UNIVERSI- TARIOS .....	6
5. PLANIFICACION UNIVERSITARIA .....	10
6. EL PODER Y LAS DECISIONES UNIVERSI- TARIAS .....	12
6.1 Origen del Poder .....	12
6.2 Poder Profesoral .....	13
6.3 Poder Estudiantil .....	14
6.4 Poder Extramural .....	15
7. PROFESORADO .....	16
7.1 Dedicación .....	17
7.2 Selección y Escalafonamiento .....	18
7.3 Política Salarial .....	19
8. DOCENCIA .....	20
9. INVESTIGACION .....	22
10. SUMARIO .....	23
11. REFERENCIAS .....	25

## 1. INTRODUCCION

Con gran agradecimiento recibí la muy honrosa invitación para participar en esta serie de seminarios organizados por la Universidad Autónoma de Guadalajara y auspiciados por la Organización de los Estados Americanos, con el objeto de analizar el importantísimo tema de “La Modernización Universitaria.”

El tópicó asignado para mi exposición: “Aspectos Fundamentales de la Administración Académica Universitaria” se me hizo extremadamente atractivo ya que coincidía con mis intereses personales y mi experiencia en varias universidades.

Sin embargo, a medida que traté de concretarlo disminuyó mi agradecimiento pues el enfoque de la exposición puede ser múltiple y siempre difícil. Si nó, pensemos en los pobres rectores universitarios sobre quienes en último término recae la responsabilidad, por lo menos aparente, de la administración académica universitaria; muchos de ellos triunfantes en sus labores aunque sin poder a veces singularizar y medir las razones y las cualidades personales que expliquen su éxito. A menudo los triunfos se convierten en derrotas de la noche a la mañana, precipitadas por circunstancias complejas de origen externo e interno de la universidad. Aún más, es prácticamente imposible desligar estos dos tipos de causas; se necesita ser un mago o un torero para sortear y balancear las situaciones de toda índole tanto políticas como académicas y financieras que se presentan a diario ante la mirada atónita del señor rector.

Qué es administración académica? Dónde comienzan y terminan sus aspectos fundamentales para poderlos analizar desligados de la administración financiera, física y política de ella? No se complica todavía más la situación si consideramos que la administración académica debe corresponder a una filosofía, unos propósitos y unos objetivos que de acuerdo con las definiciones modernas de la universidad tienen su origen tanto interno como externo, los cuales con frecuencia se ligan a factores políticos?

Pobre rector en su calidad de hombre sandwich golpeado por todas estas tormentas. Sirva esta oportunidad para expresar una vez más mi admiración por ellos ya que se necesita un intelecto y unas cualidades humanas de gran valía, como lo pueden ejemplificar con su excelente desempeño varios de ellos aquí presentes.

En la exposición que sigue a continuación he escogido solamente aquellas ideas que me han parecido fundamentales en el campo de la administración académica universitaria, desechando otras tal vez por pura inclinación personal. Pido excusas a la audiencia por esta decisión bastante arbitraria que conlleva indudablemente deficiencias de magnitud.

Tampoco pretendo ser autor único de los pensamientos que trato a continuación; gran parte de ellos los he aprendido de muchas personas con quienes he estado en contacto y con frecuencia son el resultado de las experiencias de grupos enteros. Le solicito indulgencia a los colegas que se puedan sentir plagiados y les ruego que lo tomen más bien como coincidencia de pensamiento y de expresión.

El profesor V.R. Potter y sus colaboradores han publicado una exposición muy comprensiva sobre los propósitos y función de la universidad<sup>1</sup> El profesor G.E. Pake aborda también el tema y analiza además la fuente de los poderes universitarios<sup>2</sup>.

## 2. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Tanto en los sectores privados como públicos, en la mayoría de los lugares del mundo, se acepta ampliamente como norma de una buena administración la llamada "Administración por Objetivos." Se reconoce con este principio que la administración no es un fin en sí misma sino un mecanismo o instrumento de servicio para el logro de unos propósitos predeterminados. Sin embargo, se entiende que para la realización de esos propósitos, generalmente esbozados en forma de ideales, se hace indispensable definir unos objetivos concretos, que necesariamente tienen que transformarse en metas y programas medibles en función de tiempo, a corto, mediano y largo plazo.

En el caso de la administración de una empresa privada, su maquinaria ha sido ajustada para el logro de unos ob-

jetivos y unas metas de productividad industrial, económica o de servicio. Se definen indicadores que permiten cuantificar los programas y su relativo éxito o fracaso ante las metas fijadas. Un buen gerente y una buena administración se juzgan por la coincidencia de sus logros expresados en gráficas y datos de producción, ventas, exportación, rentabilidad, etc., con sus objetivos siempre medibles.

La administración pública incluye otros factores que hacen más difícil concretar una filosofía y una política en objetivos específicos. Ella, de acuerdo con el sistema político imperante, deberá someterse a una línea de autoridad y a un sistema de decisiones mucho más complejo. Sin embargo, sigue siendo válido el que el éxito o fracaso de la administración dependerá de que se produzcan hechos y realizaciones que concuerden con unos objetivos definidos, medibles cuantitativamente o por lo menos apreciables de una manera cualitativa.

### 3. LA UNIVERSIDAD Y LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

En el sistema universitario siempre se han discutido ideales, propósitos, objetivos y metas, pero con gran frecuencia de una manera confusa y dejando abiertas las posibilidades para las más variadas y aún antagónicas interpretaciones. Se habla de la universidad como "agente de cambio" o "conciencia crítica de una sociedad." Estos términos vagos pueden prestarse a la mayor de las confusiones si no se esclarece su posible significado concreto.

La creación de los departamentos en la organización universitaria ha ayudado a que conciente o inconcientemente, un grupo de personas dentro de un mismo campo o disciplinas afines orienten más claramente sus actividades investigativas, docentes y de servicio, de acuerdo con objetivos tangibles y más definidos. Para un grupo de médicos o de físicos, por ejemplo, la traducción de unos propósitos vagos en programas definidos dentro de sus disciplinas se hace más lógico y natural que en el área netamente especulativa y teórica.

Creo que puedo aseverar que existe un acuerdo amplio en la mayoría de los círculos universitarios de que se impone la creación dentro de la educación superior, de un sistema que facilite la definición de metas y objetivos



que sirvan de referencia para la escogencia de programas y la mejor distribución y utilización de sus recursos.

La administración académica tendrá que definirse entonces o simultáneamente, de acuerdo con los propósitos, objetivos y metas debidamente esclarecidos. Sin embargo, debe ser ella misma la que propenda por la clarificación y redefinición constante de ellos. A su vez, deberá tener el dinamismo suficiente para amoldarse a los cambios o variaciones que exijan las nuevas orientaciones a medida que la universidad evoluciona y aprende a través de sus programas.

Si aceptamos los planteamientos mencionados, lo más lógico será referirnos a continuación a los aspectos fundamentales y a los elementos que debe comprender la llamada administración académica. Sin embargo, de acuerdo con los mismos principios enunciados, deberemos antes tratar más en detalle los propósitos y los objetivos universitarios. Ellos podrán indicarnos los componentes principales de la administración más aconsejable.

#### 4. PROPOSITOS Y OBJETIVOS UNIVERSITARIOS

El papel de la universidad ha sido expresado en todos los idiomas y con palabras diferentes. Me he permitido seleccionar una expresión de ellos confiado en que involucrara las ideas y conceptos más predominantes. El propósito universitario se ha definido<sup>1</sup> como “el de crear un ambiente (de libertad) en el que profesores y estudiantes puedan descubrir, examinar críticamente, preservar y transmitir conocimientos, experiencias y valores que aseguren condiciones de vida cada vez mejores para las generaciones presentes y futuras.”

Los objetivos generales o funciones universitarias mencionadas a continuación<sup>3</sup> corresponden al propósito citado:

- 1) El conocimiento de las necesidades, problemas y recursos de su comunidad;
- 2) La generación de nuevos conocimientos mediante la investigación, sea ella básica o fundamental, aplicada u operacional;
- 3) La formación de científicos, profesionales y técnicos de acuerdo con las necesidades de la comunidad y utilizando los instrumentos y la disciplina científica que aporta la investigación;

- 4) La cooperación en la utilización del conocimiento, mediante la prestación de asesorías y asistencia, y la participación en el diseño y la orientación de sistemas de implicación social; y
- 5) La promoción del desarrollo cultural.

Estas funciones se resumen con frecuencia como tareas y actividades de investigación, docencia y servicio, las cuales deben ser “tan entrelazadas entre sí que, para poder cumplir a cabalidad una sólo de ellas, es necesario cumplir las otras dos<sup>4</sup>.”

“No puede la universidad, por ningún motivo, desentenderse de uno sólo de sus objetivos, pues, aunque la docencia es la que usualmente ejecutan la mayoría de las instituciones, la investigación le da fundamento científico a lo que se enseña, la enriquece con el hallazgo de nuevos conocimientos y muestra su aplicación para beneficio de la sociedad. El servicio a la comunidad le da vivencia a la enseñanza...<sup>4</sup>.”

Le corresponde a los diversos campos universitarios adelantar el paso siguiente y darle pleno significado a los propósitos y funciones citadas. Una facultad o división de Medicina o Salud, de Ciencias, de Economía y Ciencias Sociales, de Ingenierías, etc., tendrá que definir y concretar en términos de objetivos medibles el papel que le toca jugar dentro del todo universitario y de acuerdo con las demandas de la sociedad. Los programas de cada uno de estos sectores dependerán entonces de esta definición.

A medida que la universidad experimenta, adquiere experiencia y aprende con temas relacionados de inmediato al medio que la rodea, se espera que pueda revisar y redefinir mejor sus objetivos y sus programas.

Permítanme relatar a continuación nuestra experiencia, vivida en la Universidad del Valle, en relación con el estudio y la experimentación sobre problemas de prestación de servicios de bienestar social.

Como resultado de inventarios de recursos humanos, de estudios de morbilidad, mortalidad y otros, la Facultad de Medicina de la Universidad del Valle pudo determinar más acertadamente las investigaciones que debían estimularse de acuerdo con su medio y sus objetivos, y el material de enseñanza más apropiado para la práctica del fu-

turo profesional. A este esfuerzo se sumaron otras disciplinas universitarias para formar entonces equipos multidisciplinarios para la experimentación comprensiva de modelos de prestación de servicios y de productividad, tales como salud, vivienda, saneamiento ambiental, productividad económica, educación, etc., y sus posibles interrelaciones cuantitativas.

Con estos tipos de investigaciones, la universidad se enfoca al estudio de temas relacionados con los problemas inmediatos de una colectividad, cuyos resultados pueden mostrar alternativas de soluciones para beneficio de un mayor número de personas, tal vez las de menos ingresos económicos y de inferiores condiciones de vida. La investigación corresponde a problemas y no a disciplinas. Se tienen en cuenta las aspiraciones de la población y no se definen *a priori* desde la universidad.

Estos estudios se caracterizan porque tratan de obtener, mediante técnicas de investigaciones de operaciones y análisis de sistemas, datos objetivos y medibles cuantitativamente.

El aspecto multidisciplinario estimula la comunicación entre profesores y estudiantes de campos diferentes alrededor de un problema a cuya comprensión deben contribuir conjuntamente las diversas disciplinas.

Los centros multidisciplinarios de investigaciones propician la mayor participación de profesores y estudiantes en la experimentación de beneficio social. Propenden, además; a largo plazo, al análisis de los objetivos y programas de la universidad dentro del marco de las necesidades, recursos y sistemas de bienestar social.

Los resultados que se obtengan de estas investigaciones pueden utilizarse para la asesoría y asistencia que puede prestar la universidad a organismos diferentes, en el planeamiento, análisis, experimentación y desarrollo de sistemas de bienestar social.

Sin embargo, debemos estar concientes de que al comprometerse la universidad a estudios en función del desarrollo y del progreso inmediato de la sociedad que la rodea, puede verse forzada a tomar partido en situaciones dependientes de valores subjetivos más que objetivos o de carácter netamente científico. La universidad corre entonces el riesgo de perder su posición de imparcialidad y muchas veces de libertad. Esto último sucede en

los extremos en que se desean imponer desde fuera o por grupos dentro de la universidad, valores subjetivos individuales o de grupo.

Los propósitos, objetivos y programas a que me he referido navegan entre dos pensamientos que deben explicarse y comprenderse, ya que pueden ser excluyentes o contradictorios. El uno, visualiza en la universidad, un ambiente que aporta el refugio apropiado para la iniciativa y la creatividad intelectual, y el otro, considera los propósitos y las funciones universitarias como medio en relación con el progreso de la colectividad. La docencia misma en el segundo de los casos, se consideraría no como un fin, sino como una herramienta que obedezca a las necesidades definidas del medio físico y social.

Todo rector, decano o sistema administrativo universitario, se ha hecho la pregunta de cual debe ser el límite del compromiso de la universidad en acciones de servicio, asistencia y asesoría. Es comúnmente aceptado como criterio básico, que puede y debe comprometerse hasta el momento en que estas acciones interfieran o perjudiquen los programas de investigación y docencia. Aún más, el servicio debe estar siempre supeditado a su posible utilización para estos últimos.

Un justo medio entre los conceptos de universidad aislada o como agente de cambio social para el progreso inmediato de una región y una colectividad, es considerar que la universidad debe limitarse a estudiar y experimentar para ofrecer alternativas y elementos de juicio en temas básicos y aplicados, a los sectores con poder decisorio en la sociedad, que deben estar siempre fuera de ella y enteramente desligados de la universidad. La universidad como tal no tomaría entonces posiciones ni competiría ni reemplazaría a los sectores públicos o privados o a grupos profesionales o de poder.

La universidad para poder alcanzar el grado de excelencia a que debe siempre aspirar, tendrá que contar con la oportunidad, la capacidad y las facilidades para hacer investigación fundamental o no dirigida, que sirva de enriquecimiento de ella misma en la búsqueda del conocimiento, y de una docencia que prepare al individuo para un mundo siempre cambiante. En esta forma la universidad crea también oportunidades más ricas para la sociedad del futuro, al mismo tiempo que puede ayudar a orientarla.

La definición y escogencia de objetivos y programas donde se reúnan las ambiciones de los sectores universitarios y en gran parte las demandas de la sociedad, a corto y largo plazo, se expresan a través de la planificación y elaboración de un presupuesto.

## 5. PLANIFICACION UNIVERSITARIA

La mayoría de las oficinas de planificación de las universidades Latinoamericanas, cuando las hay, han orientado su trabajo a la recolección de datos estadísticos e históricos sobre número de estudiantes y profesores, presupuestos, relaciones profesor-estudiante, costos, número de graduados por profesiones, demanda de admisiones, etc. Algunas veces ellas son las encargadas de transcribir un presupuesto ya determinado por las distintas facultades, escuelas o institutos. También ha sido su labor la de hacer proyecciones de admisiones y costos y de diseñar los ensanches físicos y las nuevas construcciones. Su tarea ha sido en la gran mayoría de los casos completamente pasiva, dejando a la universidad huérfana de un sistema que le permita distribuir mejor sus recursos, planear su futuro y orientar su destino. No deja de ser frecuente el caso de que la universidad sigue graduando un número exagerado de profesionales para quienes ya no existe demanda ni ofrecimiento de empleo. Vale la pena revisar el porcentaje de graduados de algunas profesiones, quienes se encuentran ejerciendo funciones completamente diferentes a las de su entrenamiento.

Será posible establecer un sistema administrativo de planificación y evaluación con suficiente fuerza para recoger y seleccionar los objetivos y los programas de toda una universidad, los cuales, a su vez, puedan servir de base para evaluar sus actividades? Cómo debe integrarse y a quiénes debe incluir ese sistema?

Tal vez debemos revisar la creencia de que la planificación y la evaluación de la educación superior pueda hacerse de una manera centralizada por un Ministerio de Educación o desde una oficina de la universidad.

Una alternativa digna de consideración se basaría en que cada sector universitario encuentre su contraparte o equivalente en los campos profesionales o investigativos, de la sociedad que la rodea, pudiendo identificarse con organismos del sector público o privado, además de los

Ministerios de Educación. Un buen ejemplo que ilustra esta tendencia y que ha evolucionado espontáneamente y como consecuencia lógica, es el caso de algunas facultades o escuelas de medicina y la investigación relacionada a aspectos de la salud.

Debido a su naturaleza misma y a su metodología de enseñanza, la medicina ha dependido más que la mayoría de los otros campos universitarios de un hospital privado o de gobierno y de un sistema de prestación de servicios de salud, del cual, con frecuencia, la universidad y la escuela de medicina son una parte. De allí que la planificación de los programas de los sectores médicos y de salud deban responder y establecerse no sólo por la universidad y el sistema educativo sino también por un Ministerio de Salud y por otros sectores de la comunidad públicos y privados.

La evolución que en esos aspectos han tenido las facultades de medicina y campos afines se refleja en que muchas veces sus presupuestos provienen, en porcentajes altos, con frecuencia en más del 50%, de sectores diferentes al que podríamos definir como educativo a través de la Universidad y de los Ministerios de Educación. Como resultado de esta evolución se producen con frecuencia conflictos universitarios por la cierta separación de las áreas médicas y la falta de definición de un mecanismo de planificación y distribución de recursos. Los profesores de otras facultades resienten que su colega médico pueda disfrutar de condiciones ventajosas de práctica profesional y económicas como resultado de su vinculación a otros sectores fuera del centralizado por la administración académica universitaria.

Debe el resto de la universidad buscar un desarrollo semejante al descrito para la medicina y las disciplinas afines? Es esto posible y hasta qué punto? Podrían, por ejemplo y escogiendo tal vez uno de los sectores universitarios más difíciles para ello, encontrar los programas en ciencias naturales y exactas sus contrapartes, además del sector educativo, en las estructuras nacionales para el desarrollo científico y tecnológico? No podría entonces la universidad planificar sus proyectos investigativos y educativos en ciencia de acuerdo y con la participación de representantes de las estructuras nacionales correspondientes? Puede que en igual forma, a mayor o menor

extensión, la planificación para cada sector universitario se lleve a cabo de acuerdo con las diversas estructuras nacionales, además de la tradicionalmente definida como educación.

El extremo de una planificación universitaria completamente descentralizada y por sectores podría sin embargo, llevar a una administración desmembrada y eventualmente a la división de la universidad en feudos y hasta en estructuras diferentes que en la práctica conllevaría a la división y formación de varias universidades por disciplinas, independientes, con su planificación, objetivos y programas propios y aislados.

Es de esperar que entre los extremos analizados pueda encontrarse un justo medio en la planificación universitaria que permita reunir y responder a las necesidades investigativas, docentes y de servicio de una comunidad, definidas concretamente por los sectores universitarios y no universitarios, tanto públicos como privados, que puedan traducirse en objetivos verdaderos y en programas correspondientes.

Será labor difícil pero digna de ensayarse el poder planificar, evaluar y proyectar hacia el futuro los recursos humanos y financieros que involucren los aportes y contribuciones tanto de los sectores educativos de la sociedad como de aquellos que puedan identificarse en otras áreas como contraparte de los diversos campos que cubre la educación superior.

Queda por definir dentro de las características individuales de cada país, de cada universidad y de la sociedad que la rodea, la estructura administrativa que permita reunir a las personas indicadas por sectores y multi-institucionalmente, para entonces coordinar dentro de unos propósitos comunes universitarios, los objetivos concretos, investigativos, docentes y de servicio de cada departamento, facultad, escuela o institutos universitarios.

## 6. EL PODER Y LAS DECISIONES UNIVERSITARIAS

### 6.1 Origen del Poder

Regresemos a nuestro señor rector y preguntémosle dónde reside su autoridad y cómo la ejerce. Es sólo suficiente su investidura por nombramiento gubernamental, herencia ilustrísima de la autoridad papal y de su majes-

tad el rey de España por la gracia de Dios y la bondad de sus súbditos?, o podría ser más bien por la designación de profesores y estudiantes, más de los primeros que de los segundos, quienes en una universidad enclaustrada a menudo defienden sus posiciones y prebendas dentro de una organización generalmente manipulada por minorías?, o podría acaso provenir de una fuerza política o grupo de presión que pretendería prevalecer sobre valores verdaderamente universitarios? Pobre señor rector! Será algo más afortunado si su nombramiento reúne algo de cada una de las tres posibilidades anteriores y combina las fuentes de poder: del gobierno y el sistema político nacional, de la comunidad universitaria, y de los otros posibles poderes extramurales. Su sobrevivencia depende de ello y de su capacidad de apoyarse en esos orígenes del poder. Sigue sin embargo, corriendo grandes riesgos que en ocasiones puede prever y que obedecen a su vocación de torero y a su subconciencia suicida.

Pero qué tan glorioso y satisfactorio es ser un buen rector! Ver florecer bajo su dirección el conocimiento, el pensamiento constructivo y las alternativas de soluciones que señalen caminos hacia el progreso económico y social! El ser parte de este ambiente y el poderlo orientar justifican el riesgo tomado.

## 6.2 Poder Profesoral

El rector y los administradores académicos cambian, así como también los gobernantes. Qué le dá pues estabilidad, madurez y calidad a la universidad? La respuesta es obvia. Su profesorado. De ellos depende lo que sea la universidad y así mismo en ellos reside el origen de la mayor fracción del poder universitario y la realidad es que lo ejercen de hecho.

Afortunada la universidad que cuenta con profesores identificados con sus propósitos, objetivos y programas, que vibran ante ellos y son capaces de separarlos, por lo menos parcialmente, de sus ambiciones y problemas personales. Todo cuanto pueda hacer la administración académica universitaria para el mejoramiento y desarrollo profesoral en este sentido, será siempre insuficiente.

El profesor debe ser admirado, respetado y cuidado como una joya. Cualquier observación que él haga a la administración, por nimia que sea, debe tenerse en cuen-



ta. Aún las más triviales siempre esconden un posible motivo mayor de descontentos o insuficiencias académicas; o pantallas de intereses mezquinos o no universitarios.

Recordemos que basta el apoyo conciente o inconciente al servicio de esos intereses por parte de una pequeñísima minoría de profesores, para que el llamado poder estudiantil se manifieste. La universidad se derrumba de un momento a otro como un castillo de naipes o se deteriora paulatinamente dentro de una mediocridad ante un profesorado incapaz e indigno de su misión.

### 6.3 Poder Estudiantil

El estudiante es pasajero, el que fué hoy dejará de serlo muy pronto y nuevas caras aparecen. Es como un río, que se encauza o se desborda. En conjunto no tiene cara ni nombre. Es él, sin embargo, la razón de la existencia de la universidad y la distinción entre ella y un instituto de investigación o cualquier organización de servicios pública o privada.

Ellos tienen derecho a ser oídos y se espera que aporten para que la docencia tenga más significado y sea más eficiente. El concepto moderno reconoce que es más bien el estudiante quien descubre y aprende y menos importante lo que trata de imponer y transmitir como enseñanza el profesor. Al estudiante debe oírsele y hacérsele copartícipe pleno del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Debe establecerse, sin embargo, la diferencia entre el estudiantado como masa informe y el estudiante como individuo. El primero se organiza en estructuras a veces representativas, a veces no, cuyo fin es la manifestación de un poder con objetivos y estrategias muy variados, relacionados con problemas internos o externos a la universidad. Es desafortunado cuando estas organizaciones responden a intereses y tácticas de grupos minoritarios mientras el gran cuerpo estudiantil permanece impávido o llevado pasivamente por sus llamados representantes; a estos últimos se les mira y escoge en muchos casos por diversos motivos de simpatía, por su capacidad política, de estrategia, locuacidad o por pura impasividad.

En cambio, el poder del estudiante identificado con nombre y apellido es más lógico que se ejerza a través del

contacto con su profesor. La verdadera comunicación debe establecerse entre todos los estudiantes y sus profesores. Idealmente, sólo a través de ella pueden conocerse las inquietudes y aportes del estudiante. Teóricamente al menos, la representación estudiantil se haría más real, genuina y directa como resultado de esa comunicación.

El concepto de centralización versus descentralización aflora de nuevo. Es realmente posible pensar que el análisis de las soluciones a los problemas de la enseñanza y el aprendizaje pueda hacerse enteramente desde una oficina central, o debe depender más bien de las experiencias y situaciones individuales de cada sector universitario o departamento, de acuerdo con sus propias modalidades y características de enseñanza? No sería más lógico entender al estudiante y valorar su poder y responder a él a nivel de departamento y de cátedra? En todo caso, la comunicación sería más directa y menos distorsionada que tratar de hacerla sólo a través de segundos y terceros, que con frecuencia alteran y complican las situaciones al añadirles proyecciones e intereses de diversa índole.

#### 6.4 Poder Extramural

Si la misión y los objetivos de la universidad incluyen en un mayor o menor grado el propósito de ser catalizadora, orientadora del progreso de la colectividad y del medio donde se encuentre, y si sus programas investigativos y docentes así como de asesorías y asistencia deben relacionarse con su región, sus necesidades y recursos; es obvia la importancia de que los diversos sectores públicos, políticos, profesionales u otros, participen en alguna forma en los destinos de la universidad.

Insinuamos anteriormente, al tocar el tema de la planificación universitaria, la necesidad de concretar objetivos, programas y métodos evaluativos, con la colaboración de grupos o personas no universitarias que formen equipo con el sector correspondiente dentro de la universidad, alrededor de temas específicos.

Se reclama por lo tanto la cooperación de gobernantes, dirigentes políticos, empresarios, etc., conocedores de los problemas y recursos de la región y encauzadores de la opinión pública; y vale la pena preguntarse si sería acaso sensato dejar enteramente en manos de un poder

profesoral y estudiantil la total responsabilidad de definir los destinos de la universidad y de dirigir y orientar, aisladamente, los serios y necesarios estudios y experimentos que la sociedad requiere para su futuro<sup>5</sup>.

La participación de personas y sectores no universitarios origina de inmediato otro grupo de poder que se inmiscuye en el ya complejo principio y líneas de autoridad en el sistema universitario de toma de decisiones.

Cómo restringir en la práctica este poder para que la universidad no se convierta en una veleta agitada por los vientos de los intereses particulares extraños a ella? Cómo preservar al mismo tiempo su independencia intelectual y su ambiente de refugio?

Pobre rector y la administración académica que él personifica! Será su experiencia, conocimiento y habilidad, preparación científica, arte y tacto, los que determinen su éxito como timonel en mares tan tormentosos. Tendrá que saber utilizar y apoyarse en los orígenes del poder a través de un equipo administrativo de colaboradores estableciendo los balances necesarios. Sus decisiones muy difícilmente podrán ser impuestas con el sólo respaldo de su autoridad personal. Le toca más bien lanzar ideas y esperar por alguna respuesta o indicación de consenso antes de arriesgarse a tomar medidas.

El ideal sería que el profesorado haya alcanzado una madurez, comprensión y responsabilidad que le permita a la administración basar más sus decisiones en su criterio. Pasar del paternalismo y la idea de que son las autoridades académicas las encargadas de resolver todos los problemas y conferir todas las garantías, a un sistema de "Democracia Funcional, en la cual se hace lo más sensato viniere de donde viniere"<sup>6</sup>, y dentro de una responsabilidad compartida. Se construya "un ambiente de desarrollo sin inhibiciones en el cual el crecimiento individual crece parejo con el colectivo afianzándose el uno sobre el otro"<sup>6</sup>.

## 7. PROFESORADO

Al mencionar el poder profesoral se esbozó su gran responsabilidad y su papel transcendental básico y decisivo en el cumplimiento de los propósitos y objetivos universitarios. Una universidad será lo que sean sus profesores.

## 7.1 Dedicación

Se ha discutido mucho la dedicación que debe tener el profesor a sus tareas netamente académicas. Se han utilizado los términos de profesor de cátedra, de tiempo parcial, geográfico, de tiempo completo, de dedicación exclusiva y otros. Se ha saltado de un extremo a otro generalizando que el profesorado de tiempo completo o dedicación exclusiva es imprescindible, o que, por el contrario, debe desecharse debido a que se desconecta de la realidad de la práctica profesional y sus enseñanzas se hacen cada vez más irrelevantes.

Sin embargo, pocas veces se ha hecho el análisis de la dedicación profesoral ante unos objetivos y programas concretos, definidos por cada sector o departamento universitario. Es lógico pensar que si un departamento de ciencias, por ejemplo, decide impulsar la investigación y la docencia en un tema bioquímico sobre la genética y selección de variedades, necesite de un grupo de personas enteramente dedicado al estudio y a la investigación, con la colaboración de estudiantes, si es que verdaderamente se desea realizar un trabajo serio. Este tipo de labor no permite distracciones ni competencia con una práctica adicional de la medicina o de cualquier actividad accesoría. La práctica profesional para este grupo es la investigación misma, que a la vez será la base para la docencia de una disciplina experimental.

En cambio, si se trata de un departamento o sector universitario cuyo objetivo principal es el conocimiento de las enfermedades y el tratamiento de ellas, o el conocimiento de las leyes y su aplicación en el derecho penal, se hace obvio entonces que por lo menos una gran proporción del profesorado deba estimularse a través de una práctica profesional que lo mantenga en contacto con la realidad de ella. Este profesor más convenientemente debe ser de dedicación de tiempo parcial o tiempo geográfico. Sus experiencias más reales y prácticas constituyen mejor fuente para la enseñanza de una materia netamente aplicada que se localiza tanto dentro de la universidad como fuera de ella y más posiblemente lo segundo.

Analícemos antes, por lo tanto, qué deseamos hacer y con quién, para poder luego definir qué dedicación es necesaria para ello.

## 7.2 Selección y Escalafonamiento

Es una tarea de titanes o prácticamente imposible, o de riesgos imprevisibles, el descalificar y despedir a un profesor universitario. En consecuencia, cómo debemos entonces seleccionarlo, seguir su desempeño, estimularlo y ayudar en su mejoramiento? La labor de la administración académica universitaria tiene ante estas preguntas su mayor reto. Su futuro mismo y su sobrevivencia dependen de ello si es que se quiere enriquecer con el aporte de un profesorado de calidad, y hasta donde sea posible confundirse con él.

Sea que exista el llamado "concurso" y se abra a la demanda pública una vacante, o que la iniciativa y la identificación del candidato la tome un director académico o un grupo de profesores, habrá que hacer siempre una selección basada en criterios, prioridades y en la descripción exacta de las funciones del cargo disponible. Las cualidades del futuro profesor deben estar de acuerdo con lo que se desea obtener de él. Aún más, el aspirante debe conocer concretamente sus futuras obligaciones.

No nos olvidemos que el nuevo profesor deberá tener ciertas cualidades humanas que demanda el trabajo de equipo con colegas y estudiantes. Cómo juzgar esto y evitar al mismo tiempo conflictos de tipo político o por intereses personales? Con frecuencia, teniendo en cuenta estos aspectos, se invita al candidato a conferencias y charlas que le permitan darse a conocer y conocer él a su futuro grupo. Sólo después de estos contactos y tanteos es conveniente aplicar las reglamentaciones para toda la universidad, las cuales usualmente tratan de evaluar y cuantificar la educación y grados universitarios, la experiencia profesional, la productividad intelectual a través de trabajos investigativos y publicaciones, méritos personales expresados en distinciones, manejo de varias lenguas, etc.

A continuación un comité de notables o un director académico recomienda el escalafonamiento del profesor en uno de los varios rangos académicos que ofrece la universidad. Finalmente un consejo académico o una autoridad máxima confiere el nombramiento con todas las de la ley.

### 7.3 Política Salarial

Este sí que es un tema candente. Cuántos conflictos universitarios no tienen de fondo un resentimiento de algunos profesores ante una política salarial que creen injusta! Vale la pena además considerar que ella, bien concebida, puede ser un gran instrumento para el desarrollo del profesorado.

Mencionemos a continuación algunos principios y aspectos que vale la pena tener en cuenta.

Ante todo, debe remunerarse la calidad; es válido el utilizar el salario como mecanismo de selección y estímulo; al mismo tiempo, ha de ser lo suficientemente equitativo para que ayude a establecer un balance ante fondos usualmente escasos, entre los distintos sectores universitarios y entre el antiguo y el nuevo profesor. La flexibilidad se impone. Debe ser factor de seguridad y estabilidad profesoral para él mismo y para su familia, que contribuya a una tranquilidad intelectual necesaria para su rendimiento académico.

Recordemos que para el buen profesor el fin no es económico, sino un soporte para el logro de una vocación remunerada por valores con frecuencia intangibles.

Cómo llevar a la práctica los enunciados anteriores? Una posible respuesta es la remuneración dentro de un rango económico correspondiente a un escalafón académico, con la existencia de un mínimo y un máximo para cada posición.

Cualquier profesor, independientemente de su disciplina, debe tener la posibilidad de moverse a los valores superiores de acuerdo con su productividad académica y por qué no decirlo, también por su capacidad de consecución de fondos que correspondan a labores comprendidas dentro de su sector universitario.

La oferta y la demanda de acuerdo con el campo profesional puede también entrar en juego así como la necesidad que la universidad tenga por el individuo y su disciplina. Si un experto en una rama del Derecho, en Cirugía o en Matemáticas es indispensable para los fines universitarios y la única manera de conseguirlo es pagándole un sueldo mayor, por qué no facilitarle a la universidad el mecanismo de hacerlo aunque esa persona esté localizada en los valores superiores de un rango establecido?

Si las labores de servicio, de asesoría y asistencia, de-

finidas por la universidad, permiten un ingreso económico adicional ya sea a un individuo, a un grupo o sector, por qué no institucionalizar un sistema dentro de las políticas salariales que permita una mejor remuneración para el profesor?

Muchas universidades han instaurado normas que llevan a la práctica todos estos conceptos; han establecido un rango económico dentro del cual se puede jugar para cada posición del escalafón académico.

Habría, sin embargo, que ajustarse todavía a las situaciones particulares determinadas por el origen del poder y los aspectos administrativos particulares de cada universidad. Si se trata de una estructura departamentalizada, será el jefe del departamento con el decano y el rector, quienes tengan la última palabra. Sin embargo, las normas, incluyendo la delegación de funciones, deben emanar de la autoridad máxima universitaria, sea esta un consejo superior o académico.

Al hablar del profesorado se deben incluir siempre las oportunidades para su perfeccionamiento, tales como el año sabático, los cursos, seminarios y conferencias que contribuyen y hacen parte del ambiente académico. Por lo obvio del tema, no gastaré tiempo en su discusión.

## 8. DOCENCIA

El administrador académico y el profesor está siempre enfrentado ante la disyuntiva de la calidad versus la cantidad. Qué justo medio escoger y cómo aumentar su eficiencia para alcanzar a mayor número de estudiantes? Cómo utilizar ayudas para facilitar la comunicación tanto para el manejo de grupos pequeños como mayores?

Todos conocemos las demandas de admisiones a la universidad que exigen la búsqueda de soluciones a estos interrogantes. Aunque aún sin respuesta son considerables los esfuerzos que se están realizando.

Los centros para el estudio de los problemas y la eficiencia del aprendizaje son ya lugar común en la mayoría de las universidades más avanzadas. Ellos han comprendido que la educación para un estudiante universitario debe ir más allá de la sola transmisión de información y conocimiento. Debe comprender el desarrollo, estímulo y promoción de:

- a) habilidades que le permitan al futuro graduado aplicar nuevos conocimientos para resolver problemas futuros;
- b) curiosidad intelectual en el campo del estudio que le interesa;
- c) confianza en sí mismo y en su sistema de valores; y
- d) sentimiento de satisfacción por el cumplimiento de los deberes que le conciernen como miembro de una colectividad.

Aunque todos de gran importancia, quiero recalcar el aspecto de satisfacer la motivación y aspiraciones de un estudiante que trata de identificarse con un campo científico o profesional sin conocerlo todavía, o con unas necesidades de un medio y una sociedad que con frecuencia sufre en carne propia.

Ante estas consideraciones, creo que se impone una revisión muy concienzuda de los llamados estudios básicos o generales. Se compaginan ellos con la idiosincracia, cultura y tradición de la América Latina? Aunque en teoría pueden ser recomendables, cómo se adaptan a las características de cada lugar y de cada universidad? Un programa de enseñanza universitario flexible, basado en el sistema de créditos o cualquier otra medida del valor y de la intensidad de cada materia, podría ser equivalente e incluir la idea de los estudios generales o básicos. Bastaría con que se exijan ciertos cursos o experiencias en campos básicos del conocimiento o afines a las carreras profesionales.

Unos estudios serios y objetivos, con toda la rigurosidad científica, de los problemas de servicio social, tales como de eficiencia, calidad y de una mayor cobertura de un servicio de salud, de un plan de saneamiento, de un sistema educativo y de vivienda, de productividad económica y social pueden servir a la docencia. El estudiante motivado puede entonces comprender mejor una realidad con toda la rigurosidad científica y objetividad, y distinguir la labor constructiva que como futuro profesional puede ejercer desde su disciplina. Será al mismo tiempo presa menos fácil para intereses y vaguedades no académicos.

Los laboratorios de dinámica de grupo y vivenciales, combinados y seguidos por la profundización en los problemas de la comunicación y la docencia, están sien-



do ensayados en diversos sitios. Se pretende con ellos hacer sentir en el profesor las experiencias del estudiante, hacerlo bajar de su pedestal y comprender que el aprendizaje no corresponde solamente a oír una conferencia elaborada con frecuencia para pompa y vanidad profesoral.

Una vez despertada la inquietud y conmovido ante una realidad, el profesor puede ser guiado a temas como análisis del contenido de su materia, propósito de ella, definición de curriculum y programas, utilización de ayudas para la enseñanza, audiovisuales, etc.

Ojalá que los centros para el estudio de los problemas docentes y sus actividades puedan descentralizarse lo más posible en la universidad y pasen del centro a la periferia a propiedad y responsabilidad de cada sector universitario; que fuera la unidad docente, el departamento, por ejemplo, el que tomara conciencia e hiciera propios estos problemas. De esta manera el profesor universitario que generalmente ha sido escogido por su calidad profesional o científica, aprendería y se responsabilizaría de lo que debe ser la más importante función universitaria: enseñar para el aprendizaje.

## 9. INVESTIGACION

Cada día más, en este mundo moderno caracterizado por su dinamismo y rapidez de cambio, los valores humanos complementados con el conocimiento y la capacidad creativa se convierten en el mayor patrimonio y seguridad del hombre. Esta capacidad creativa se obtiene primordialmente de la investigación, fuente del progreso humano, científico y tecnológico. Ella es un factor determinante de las diferencias de los niveles de desarrollo entre los pueblos.

Si se entiende el proceso educativo como un fenómeno de formación y no sólo de transmisión de información y como una capacitación para la creación de nuevo conocimiento y para la adaptación o aplicación de lo conocido a nuevas situaciones, la presencia de la investigación en la universidad se hace indispensable y se convierte en parte fundamental de su misión.

Además, las tareas universitarias de servicio, asesoría y asistencia técnica requieren de la indagación o investi-

gación para que puedan corresponder a una realidad y contribuyan a un auténtico progreso de las regiones.

Le corresponde pues a la universidad propiciar en todas sus formas a la investigación básica o fundamental, aplicada y operacional. Un comité de investigaciones con representantes de los diversos sectores universitarios escogidos entre los más experimentados y establecidos investigadores, puede ser de gran ayuda. Sus funciones deben comprender el fomento y el estímulo y no el control; la orientación y ayuda para el profesor que se inicia en estos campos. Ojalá cuente con una fracción del presupuesto universitario por pequeña que sea, para distribuir entre proyectos de investigación que pueda presentar cualquier profesor.

Los comités universitarios de investigación pueden también servir de canal para poner en contacto al profesor con diversas organizaciones nacionales e internacionales, financiadoras de la investigación científica. Aún más, pueden ser parte de un sistema nacional de ciencia y tecnología y de comunicación, auspiciada por el gobierno.

Tengamos la esperanza de que las autoridades académicas universitarias dejen de dar crédito a la investigación sólo de palabra y conviertan en realidad sus intenciones vagas. El desarrollo profesoral y la responsabilidad y transcendencia que él conlleva así lo exigen.

## 10. SUMARIO

La administración académica de las universidades debe procurar por todos los medios posibles, la definición de objetivos concretos, medibles y evaluables cuantitativamente o apreciables de una manera cualitativa. Sólo así se podrán determinar los programas y acciones tanto de investigación, como de docencia y servicio, que debe realizar la universidad, dentro de un orden de prioridades.

La evaluación del desempeño universitario se hace entonces posible, así como la revisión periódica de sus programas a la luz de unas metas reales y tangibles.

La planificación como parte de la administración académica, debe jugar un papel activo y dinámico. Su eficiencia y fortaleza dependerá de su capacidad de fusionarse con cada sector universitario y de hacer copartícipe de ella a los grupos o personas no universitarios, que por cam-

pos del saber y de las prácticas profesionales, pueden formar equipo con su contraparte universitaria. De esta manera la planificación corresponderá a las necesidades específicas de la colectividad y al medio que rodea a la universidad, y a las ambiciones de cada sector universitario.

La participación de otros grupos en las decisiones académicas deben ser el resultado de una compenetración e identificación de objetivos por parte de los administradores académicos y los profesores. Un buen rector, decano o jefe de departamento, se siente parte del personal docente y analiza con ellos las diversas alternativas que le sirven de base para sus determinaciones, al mismo tiempo que las hace sentir como emanadas del cuerpo profesoral.

La importancia de los profesores como principal factor determinante de la calidad y el destino de toda universidad, impone unas políticas claras y unos programas que propendan por el mejoramiento de ellos en los campos de la investigación, la docencia y la posible práctica y experiencia profesionales.

Es mucho lo que puede estimular y hacer la administración universitaria en este sentido, a través de comités de investigaciones, centros para la comprensión del proceso de enseñanza y aprendizaje y la utilización de ayudas audiovisuales.

Los centros de investigaciones multidisciplinarios para el servicio social y la productividad pueden contribuir a traducir en programas científicos, rigurosos y objetivos, la responsabilidad de la universidad hacia una demanda social, en los campos experimentales, docentes y de servicio, asesorías y asistencia técnica.

Dentro de una política de desarrollo profesoral es necesario incluir conceptos y criterios salariales que se traduzcan en normas comprensibles y muy flexibles, que contribuyan a la calidad y selección del profesorado.

Por lo obvio y extenso del tema y la variabilidad que existe entre las circunstancias particulares de una universidad a otra en cada país, entre países y regiones diferentes, no se ha tratado de definir un organigrama administrativo ni las funciones correspondientes a cada funcionario u oficina. Tampoco se han mencionado temas muy conocidos y trillados como son: políticas de admi-

siones, de bibliotecas, de definición de programas de estudio, etc. y la administración de los mismos.

Confío en que los tópicos escogidos sirvan de base, estímulo e inquietud para las contribuciones muy valiosas que estoy seguro aportarán los asistentes a este Seminario, sobre el tema complejo y difícil de los "Aspectos Fundamentales de la Administración Académica Universitaria."

Tienen la palabra los señores participantes.

## 11. REFERENCIAS

1. Potter, V.R., Baerreis, D.A., Bryson, R.A., Curvin, J.W., Johansen, G., McLeod, J., Rankin, J., and Symon, K.R., "Purpose and Function of the University," *Science*, 167, 1590, 1970.
2. Pake, G.E., "Whither United States Universities?," *Science*, 172, 908, 1971.
3. Estatuto Orgánico de la Universidad del Valle, Enero de 1970.
4. Ocampo Londoño, A., Palabras de bienvenida a los estudiantes, Universidad del Valle, Octubre de 1968. Comunicación personal.
5. Velazquez Palau, G., Palabras de despedida en ocasión de su retiro de la Universidad del Valle, Marzo de 1972. Comunicación personal.
6. Araújo Grau, J., "Consideraciones Sobre el Departamento de Medicina Interna y la División de Salud, Universidad del Valle," Noviembre de 1972. Comunicación personal.

## CENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO

El Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) es una corporación pública establecida por Ley del Parlamento Canadiense, a fin de "iniciar, estimular, auspiciar y realizar investigaciones sobre los problemas de las regiones en desarrollo, así como sobre los medios de aplicación y adaptación de los conocimientos científico, técnico y otros, al progreso económico y social de dichas regiones.

En la realización de tales objetivos se deberá:

- (a) disfrutar del concurso de científicos y técnicos especializados en ciencias naturales y sociales, tanto canadienses como de otros países;
- (b) colaborar con las regiones en desarrollo en el incremento de sus capacidades tanto investigativas como innovadoras, y de las instituciones necesarias para la solución de sus problemas;
- (c) estimular, en términos generales, la colaboración internacional de investigaciones para el desarrollo; y
- (d) promover la cooperación en materia investigativa sobre los problemas del desarrollo, entre las regiones desarrolladas y en vía de desarrollo, para beneficio de ambas."

Oficina Regional del CIID para la América Latina:  
Apartado Aéreo 53016  
Bogotá, D.E., Colombia

