

FUNDACION GETULIO VARGAS
ESCUELA BRASILEIRA DE ADMINISTRACION PUBLICA
CURSO DE MAESTRADO EN ADMINISTRACION PUBLICA

LA DECISION EN LA UNIVERSIDAD . . .

Universidade Federal de Rio de Janeiro - Brasil
Universidade Nacional de San Antonio Abad - Perú

ESTUDIO COMPARATIVO

Disertación presentada a la
Escuela Brasileira de
Administración Pública para la
obtención del Grado de Maestría
en Administración Pública.

FELIX ORTIZ CASTILLO

RIO DE JANEIRO

1993

FUNDACION GETULIO VARGAS
ESCUELA BRASILEIRA DE ADMINISTRACION PUBLICA
CURSO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION PUBLICA

199410 1649

T/EBAP 077d



1000062416

LA DECISION EN LA UNIVERSIDAD
Universidade Federal de Rio de Janeiro - Brasil
Universidad Nacional de San Antonio Abad - Perú
ESTUDIO COMPARATIVO

Disertación de Maestría presentada por:
FELIX ORTIZ CASTILLO

Aprobada en
por la comisión juzgadora

106, 11, 93



Paul Motta

Prof. Paulo Roberto Motta
Doctor en Administración Pública (Ph. D)

Enrique Saravia

Prof. Enrique Saravia
Doctorando en Administración Pública

Hermano Thiry Cherques

Prof. Hermano Thiry Cherques
Doctorando en Filosofía

AGRADECIMIENTOS

A la fundación Getulio Vargas, por haberme dado la gran oportunidad de conocerlo, será inolvidable para mi futuro profesional y personal.

Al CNPq, por haber materializado mis aspiraciones.

A la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, mi Alma Máter y también mi centro de trabajo, donde voy pasando los mejores años de mi vida.

Al Profesor Paulo Roberto Motta, por su amistad, sus enseñanzas y por haberme orientado en este trabajo. Fue muy importante su apoyo.

Al Profesor Enrique Saravia, por su colaboración como profesor y amigo. Será grato recordarlo siempre.

Y en general a todos los profesores de la EBAP, por sus sabias enseñanzas, y su amistad, con tales virtudes han logrado el prestigio internacional de la FGV.

Un agradecimiento especial a Affonso Mendoca, personal administrativo de la Coordinación de Maestría, por haberme brindado su amistad, sus consejos, y su colaboración para la culminación de esta tarea.

De igual forma al personal de la Biblioteca, por su esmerada y cariñosa atención. Qué bien que así sea.

Y con mucho cariño a la promoción 1992-1993 de la EBAP, amigos fraternos que supieron darme aliento y comprensión, los recordaré siempre por el resto de mi vida.

Finalmente a todos mis amigos Brasileiros con quienes tuve el honor de compartir las experiencias de los momentos más difíciles del País. Estaré triste cuando hayan problemas; pero me alegraré cuando los éxitos sean alcanzados.

Gracias, simplemente.

Félix Ortiz Castillo .

DEDICATORIA:

Dedico este trabajo al personal administrativo de la UFRJ-Brasil y al de la UNSAAC-Perú, en estos tiempos difíciles para ellos y para nosotros.

F. O. C.

R E S U M E N

El presente trabajo se encamina a investigar el proceso evolutivo de las actuales Universidades tanto Hispanas como Portuguesas y llegar a otro proceso histórico en sus respectivas colonias en América, hasta llegar a las que son actualmente.

Esto lleva necesariamente a un análisis - histórico - crítico del desarrollo de estas instituciones cuyo desempeño sui géneris es intervenida por una serie de medidas administrativas cuyo origen es, en unos casos, de carácter estrictamente administrativo, y en otros, teniendo como fuente los criterios político-partidarios.

Es así que se pretende con el trabajo buscar qué o cuáles son las decisiones con ingerencia político-partidarias y cuáles las que son netamente administrativas, además, de que si estas decisiones son individuales o colectivas.

Por tanto, se ha querido realizar una comparación en lo que se refiere a Proceso Decisorio entre la Universidad Federal de Rio de Janeiro-Brasil y la Universidad Nacional San Antonio Abad-Perú, indudablemente una de las más importantes en cada uno de estos países.

Finalmente, luego del análisis crítico, se presenta un aporte con la inclusión de un esquema de Política Universitaria.

S U M A R I O

CAPITULO I. INTRODUCCION

- Definición de la situación-problema.
- Desarrollo de la Hipótesis.
- Delimitación del campo de estudio.
- Objetivo del Estudio.
- Importancia del Estudio.
- Cuestiones a Investigar.
- Metodología del Trabajo.
- Contenido y Estructura.

CAPITULO II. REVISION DE LITERATURA

REVISION DE LITERATURA SOBRE LA UNIVERSIDAD.

- Referentes Históricos de la Universidad-Latinoamericana.
- Referentes Teóricos de la Universidad.
- Referentes a la Organización y Gobierno de las Universidades.
- Las universidades: "Anarquías Organizadas u Organizaciones Desestructuradas" ?.

REVISION DE LITERATURA SOBRE LA TEORIA DE LAS DECISIONES.

- La Decisión. Teoría y Descripciones.
- El Proceso Decisorio.
- La Toma de Decisiones.
- Las decisiones en las instituciones públicas.

CAPITULO III. GOBIERNO Y DECISIONES EN LAS UNIVERSIDADES:
UNIVERSIDAD NACIONAL "SAN ANTONIO ABAD"-CUSCO Y UNIVERSIDAD FEDERAL
DE RIO DE JANEIRO.

LA UNIVERSIDAD NACIONAL "SAN ANTONIO ABAD".

- Referenciales Históricos.
- Importancia en el Desarrollo Regional y Nacional.
- El Sistema Legal-Administrativo.
- El Sistema de Gobierno.
- El Proceso Decisorio.

LA UNIVERSIDAD FEDERAL DE RIO DE JANEIRO.

- Referenciales Históricos.
- Importancia en el Desarrollo Estadual y Federal.
- El Sistema Legal-Administrativo.
- El Sistema de Gobierno.
- El Proceso Decisorio.

CAPITULO IV. COMO SE PRODUCE LA INFLUENCIA POLITICA EN EL PROCESO
DECISORIO DE LA UNIVERSIDAD ?.

- El Proceso Decisorio en las universidades
propuestas:

EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD DEL
CUSCO.

En qué casos surgen las influencias político-
partidarias ?.

EN LA UNIVERSIDAD FEDERAL DE RIO DE JANEIRO.

En qué casos surgen las influencias político-
partidarias ?.

- Soluciones ? UNA POLITICA UNIVERSITARIA.

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

C A P I T U L O I

E L P R O B L E M A

I n t r o d u c c i ó n

La Universidad es una institución muy diferente a las demás existentes en cualquier otro medio. Una estructura, una concepción polémica y un claustro donde se nutren todas las corrientes del pensamiento cultural contemporáneo. Un centro donde se magnifica el libre juego de las ideas hasta el límite de trasgredir el límite de la tolerancia, generando una serie de contradicciones generalmente fuera del marco común de la dialéctica llegando así hasta la crisis institucionalizada.

Por eso hoy se encuentra la Universidad sumergida en un proceso incierto donde la crisis política, administrativa y académica se agudiza más a medida en que el tiempo transcurre. Crisis de valores, de liderazgo, de una conciencia, han tomado cuenta de esta institución que bien podría ser el valuarte de las grandes gestas políticas, de las reivindicaciones culturales y el paraninfo de la paz con justicia social.

Desde su fundación medieval, se afirmó, que la institución podría estar participando de la problemática social del país, pero esto no ha sido posible, sencillamente se olvidó de sus objetivos, y sus fines, llegando a convertirse paulatinamente en un centro de discusiones político-partidarias, donde los partidos políticos instalaron sus centros de operaciones negándole así su opción por el desarrollo, para el cual había sido fundada.

Sanchez (1960), dice que de hecho ello ha dado lugar a por lo menos tres desviaciones fatales sobre lo que es la Universidad. Habla él de una Universidad, no de la universidad porque se trata de una institución similar cuya colectivización la desnaturaliza y la desorienta.

Así los países mantienen una institución desnaturalizada en sus fines y desorientada en sus objetivos dejando de lado las propuestas de desarrollo, de promoción, de una institución al servicio de sus pueblos y sus países.

Las universidades están llamadas a ocupar espacios muy importantes y decisivos en el futuro de las naciones, pero para ello deben corregir sus errores, superar sus deficiencias, encontrar consenso en el libre juego de ideas y aportar a la solución de la problemática tanto de la Universidad, así como de la sociedad. De alguna manera a cumplir con ese objetivo está encaminado el presente trabajo, pero que ningún momento pretende ser una obra acabada, sino un aporte para futuras investigaciones aún más profundas.

Situación - Problema

Se ha dicho que la Universidad nació con los mejores augurios, superiores designios, pero el desencantamiento de los universitarios y de la comunidad en general, se debe al hecho de la distorsión de sus potencialidades. Entonces se vé que dentro de éstas no se toman las decisiones ciertas, objetivas y de gran interés para la comunidad local, regional y nacional, sino aquellas

que más bien van dirigidas a satisfacer intereses individuales, político-partidarias o en fin, contrarias al ordenamiento jurídico-legal.

El proceso decisorio en la universidad se puede estudiar desde diferentes puntos de vista, pero es el caso del presente trabajo el de realizar una reflexión total de este proceso en relación a la estructura y a la constitución sui generis de la Universidad, sin que esto quiera decir que el problema se reduce al proceso decisorio, por el contrario, totalizando el problema en sí estaremos abarcando de una u otra forma el resto de los otros problemas.

Esto quiere decir, que no niega la existencia de otros problemas, pero es materia específica de este trabajo la cuestión del proceso decisorio el mismo que es distorsionado por la injerencia político-partidaria. De ahí la crisis universitaria.

Finalmente, el problema se propone de la siguiente forma:

En las decisiones de la AUTORIDAD UNIVERSITARIA, el factor político-partidaria es determinante ?

Hipótesis

- Debe modificarse la estructura de la organización que permite la interferencia político-partidaria.
- Debe modificarse el proceso eleccionario de la Autoridad

Universitaria desligándolo del criterio político-partidaria.

- Una coalición de los tres estamentos universitarios basada en una plataforma de puntos fijos puede apartar la influencia político-partidaria en las decisiones de la Autoridad.

Delimitación del Campo de Estudio

Se trata de realizar un estudio comparativo entre las universidades: FEDERAL DE RIO DE JANEIRO - BRASIL Y LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO - PERU con énfasis en el PROCESO DECISORIO.

El trabajo, por tratarse de comparaciones encontrará similitudes y diferencia, necesariamente: 1) Por estar inmerso en una misma realidad (Latinoamericana), y 2) Por pertenecer a dos países con culturas de alguna manera diferentes.

No se aislará el problema general de la Universidad del contexto mundial y latinoamericano, pero con el exclusivo fin de arribar a las cuestiones del proceso decisorio en ambas universidades.

Objetivos del Estudio

El presente estudio tratará de realizar un estudio comparativo de las dos Universidades mencionadas dentro del marco del proceso decisorio para luego proponer una alternativa de mejorar la relación político-partidaria y la institución.

Importancia del Estudio

El Brasil, así como el Perú, tuvieron gobiernos democráticos, dictatoriales, civiles y militares, en contextos diferentes, por tanto fueron sus instituciones de enseñanza superior las que soportaron la mayor embestida de gobiernos verticales que en ningún momento permitieron el libre juego de ideas.

Por eso realizar un estudio simultáneo de las universidades más importantes de cada uno de estos países puede tener carácter generalizante a las demás porque el proceso decisorio sufre la misma injerencia en todas las universidades como herencia de los procesos políticos en cada uno de estos países.

Cuestiones a Investigar

- Cuál es el proceso histórico de dos Universidades hasta llegar a su nivel actual ?
- Cómo es la estructura académico-administrativa de las dos Universidades mencionadas ?
- Cómo es el proceso para elegir las autoridades en la Universidad?
- El carácter político de estas elecciones condiciona los diferentes niveles de decisión de la Autoridad Universitaria ?
- Cómo es el proceso decisorio en la Universidad ? (Cuerpos colegiados e individualmente)

Metodología de Trabajo

1. El Método.-

Para el desarrollo del presente trabajo el método ha ser utilizado será el dialéctico, por los fundamentos siguientes:

- 1.1. El carácter totalizante de la dialéctica estará presente en el tratamiento general de la problemática universitaria inserida en la problemática social, económica y política de cada país. Siendo así que el hecho de haber seleccionado un solo problema (proceso decisorio) no exonera del análisis de los otros problemas dentro de los que la Universidad desarrolla su función. Se aísla el problema, sólo por razón de estudio, pero que éste tiene que ser tratado en su contexto.
- 1.2. La práctica social no es ajeno al tratamiento de la problemática universitaria cuando es tomado desde la perspectiva de que los problemas que se susciten en el medio universitario también son producidos en el frente externo, es decir, en el contexto que lo rodea y estos se refleja con mayor intensidad en los claustros. La crisis de la Universidad es la crisis de la sociedad, por tanto esta institución no puede vivir ajena a la realidad social.
- 1.3. La unidad de los contrarios es otra Ley de la dialéctica, que se refleja en la Universidad porque es un centro de debates, de los confrontos de ideas, de las

contradicciones teóricas, doctrinarias y prácticas pero todos dirigidos a la búsqueda de soluciones, de aportes para la solución mediata e inmediata de problemas que afectan a la sociedad y a la Universidad.

1.4. El carácter didáctico de la dialéctica ayuda en sí a la formulación de la tesis (teoría-posición), antítesis (contrastación) y síntesis (conclusión-verdad) porque es posible extraer conclusiones valederas, además porque simultáneamente estarán presentes las otras leyes de la dialéctica, como por ejemplo:

- El paso de la cantidad a la calidad.
- La interrelación de los contrarios.
- La negación de la negación.

El método como toda forma de llegar a un objetivo tiene sus limitaciones porque no irá a resolver todos los problemas surgidos en el desarrollo del trabajo, pero sí cuidará de evitar las posibles desviaciones o distorsiones del objeto de estudio propuesto. Se dice bien que el problema no es el del método sino de quien la utiliza.

2. Las Técnicas y Procedimientos.-

Para la elaboración del trabajo se contará con el aporte de la Investigación Documental y la Investigación Bibliográfica.

2.1. La Investigación Documental. Será realizada tomando como base los documentos existentes en cada una de las universidades estudiadas tales como los referentes a sus

antecedentes históricos, documentos que refieran sobre la forma cómo está establecido el proceso decisorio.

- 2.2. La Investigación Bibliográfica. Será realizada en los libros, revistas, periódicos, legislación pertinentes, resoluciones, actos administrativos, etc.

Por tanto, las universidades no serán estudiadas a nivel de sus unidades sino como una totalidad, o sea desde el ángulo global y concreto de cada una de estas instituciones.

Contenido y Estructura

La organización del presente trabajo está dada por las pautas generales que indican la forma de cómo realizarlo. La estructura es la siguiente:

EL CAPITULO I, está referido al sustento de las cuestiones problemáticas, metodológicas, hipotéticas, y las demás características de la investigación para la mejor ubicación del lector.

EL CAPITULO II, se refiere a la parte teórica sobre conceptualizaciones de Universidad, historias, y la presencia de la universidad en el desarrollo de los pueblos, así mismo se ocupa de revisar la literatura sobre la decisión, proceso decisorio y tomada de decisiones. Es la parte fundamental del trabajo.

EL CAPITULO III, se ocupa del análisis de la estructura del gobierno universitario de las universidades estudiadas (UFRJ-UNSAAC) destacando su parte histórica y el proceso decisorio.

EN EL CAPITULO IV, se tratará de aportar alguna forma

de solución al problema del proceso decisorio. Se responderá a preguntas formuladas anteladamente .

LAS CONCLUSIONES, forman parte del presente trabajo.

LA BIBLIOGRAFIA, utilizada en el presente trabajo figura como parte final.

En el desarrollo del trabajo se ha tratado de que la comparación sea sobre los mismos tópicos que atañen a las dos universidades.

Es también poner de manifiesto que, las universidades estudiadas de hecho que tienen otros problemas particulares, pero han sido dejados de lado por el mérito del trabajo y los objetivos propuestos anteladamente.

CAPITULO II

TEORIA Y REVISION DE LITERATURA

Es necesario referirse a la forma como fue concebida la idea de Universidad y qué factores hicieron posible la travesía de esta institución a través de la Historia de la Humanidad; qué fuerzas la mantuvieron así a pesar de haber sido tan criticada y no menos juzgada por las generaciones que traspusieron sus umbrales. Esta, la Universidad, significó durante casi toda su existencia en la vieja Europa e importante en su forma, sus ideales, sus concepciones hasta con sus contenidos temáticos, hacia América, un continente nuevo y por ende un pueblo con identidad propia.

Forma parte también de esta unión, el binomio de las viejas y nuevas concepciones de la Universidad, el papel que debe desempeñar en la formación de las nuevas sociedades, sus objetivos, sus fines, los que deberán ser cumplidos para promocionar a los pueblos recién encontrados.

Para continuar con el hilo conductor de nuestro, es imprescindible referirse a la Organización Global del sistema Universitario con una visión crítica como norma que es del presente trabajo.

- REVISION DE LITERATURA SOBRE LA UNIVERSIDAD.

Referentes Históricos de la Universidad Latinoamericana.

La Historia de la Universidad está ligada a la

Historia Americana en general. Así al llegar los conquistadores al Nuevo Mundo encontraron las siguientes culturas y grupos humanos:

La América del Norte (principalmente los EE.UU y Canadá) estaba poblada por los esquimales y en las llanuras los sioux, shoshones, etc. Los primeros más desarrollados que los otros. Los Esquimales se vestían con pieles de animales silvestres confeccionado por mujeres. Predominaba el matriarcado y la monogamia. Vivían en carpas forradas por pieles de animales, los llamaban iglús. Los sioux, shoshones y otros, eran familias típicas del antiguo territorio Norteamericano, aunque los shoshones ocuparon también una parte de lo que hoy es territorio Mexicano. Vivían en la llanuras, se alimentaban de la caza y la pesca. Se cubrían el cuerpo elementalmente con pieles de animales salvajes; para las ceremonias usaban ponchos y camisas sin mangas. Vivían en chozas cubiertos por pieles de animales. En unos casos fueron diezmados por los conquistadores y en otros agrupados en territorios llamados "reservas indígenas" en las que hoy continúan viviendo.

En la América Central se debe mencionar a los aztecas, Mayas y Chibchas.

LOS AZTECAS se desarrollaron en el siglo XIV d.j.c en una gran parte de lo que hoy es territorio mexicano, exactamente en el valle ubicado entre el lago Salado de Texcoco y las lagunas dulces de Xochimilco y Chalco a una altura de 2,500 m.s.n.m, es decir del Anáhuac al golfo de México. su organización social estaba basada en el calpullis. No eran clases sociales sino más bien rangos, la que obedecía a su propia organización. había una clase

dirigente, otra comerciante, artesanos, la plebe y los esclavos. Su organización política estaba basada en la federación de los Calpullis. En un principio era democrático, luego fue monárquico. El Tlatoani ("el que habla") era el Jefe Supremo. Una Oligarquía formada por sacerdotes, dignatarios supremos, funcionarios de rango secundario y militares retirados y activos, mediante discusión (sin votación) se ponían de acuerdo sobre quien debería suceder en el mando. el órgano consultivo estaba conformado por el Tlatocan, integrado por los representantes de los Calpullis. Se debe mencionar también de que el imperio Azteca estaba formado por una confederación de tres Ciudades: Tenochtitlán, Texcoco y Tlacopán. En cuanto a su cultura es necesario rescatar lo pertinente a su religiosidad donde imperaban las fuerzas naturales, sacrificios humanos, tenían cielo, infierno. Los sacerdotes dirigían el culto. Conocían trece dioses principales y 200 secundarios. El dios supremo era Tloque Nahuaque. Era un pueblo avanzado en ingeniería, arte, arquitectura, textiles, pintura. Las pirámides con terrazas servían para la adoración de los dioses. Los millares de indios y la majestuosa arquitectura azteca son legados culturales para la humanidad.

La Cultura MAYA, es considerada por los estudiosos como un "Viejo Imperio" el mismo que llega hasta el 900 d.J.C. y estuvo asentada en la región que va del Golfo de México, Belice, Honduras y Guatemala (Tikal que fue el centro más grande de la civilización Maya. En cuanto a su organización social y política se dice que tuvieron las características de una raza mongólica. Sus clases sociales estaban estratificadas en nobles, sacerdotes, plebeyos y esclavos. La clase superior denominada "al mehenob" la

constituían los señores y nobles. el pueblo estaba conformado por los "Maceguales" . Los sacerdotes constituyeron la clase más poderosa. La mujer totalmente sumisa frente al hombre. Hombres y mujeres comían separados. El régimen político era teocrático, en realidad una monarquía absoluta que practicaba una intensa tiranía. La monarquía era hereditaria. No era un imperio, no había unidad política. Existía la ciudad-estado a cuyo frente estaba el "halach uimic" rey o Jefe Supremo. "la administración de los asuntos urbanos era llevado por un "batab" con múltiples atributos y un consejo formado por los regidores (ah cuch cab) o Jefes de Barrio. Los pueblos tenían a su frente a un "holp pop". La justicia era muy severa y cuidaban del orden unos alguaciles" (Morales Padrón 1962). su cultura material se caracteriza por su arquitectura, artes cerámica y tejidos, donde la perfección fue privilegio. su cultura espiritual estaba dirigida por los sacerdotes y que dentro del rito y el culto solían someterse a una completa mortificación física como el de cortarse la lengua. Siguiendo a los mexicanos los sacrificios los hacen con seres humanos. Los sacerdotes conocieron también de astronomía, sabían de la redondez de la tierra, la altura polar, conocimiento de los eclipses, etc.

Los CHIBCHAS, un grupo humano que por principio no pueden ser comparados por los Aztecas ni con los Mayas. Se destaca la formación de un Estado. No llegaron a elevar construcciones de piedra, construcción de irrigaciones, ni una orfebrería y cerámica avanzada. su ubicación abarcaba los hoy territorios de Colombia, Venezuela, Norte del Ecuador. Su organización social y política estaba basada en 5 estados: Guanenta, Sogamoso, Tundama, Hunsa y

Bogotá (el más poderoso) . En algunos casos los caciques recibían el nombre de la ciudad-Estado. La sucesión se organizaba siguiendo la línea materna, es decir que el heredero era el sobrino materno. el Zipa era, la autoridad suprema. Practicaban la poligamia. su cultura estaba determinada por un religión organizada en torno del Bochica, el héroe civilizador. el culto estaba a cargo de los sacerdotes llamados Xequés. Se sacrificaban seres humanos fundamentalmente niños, se les criaba especialmente para este objeto hasta los 15 años en el templo el Sol de Sogamoso. Eran ignorantes, poseían conocimientos vagos y confusos; cultivaban la tierra en propiedades particulares. Sólo el Zipa tenía un gran palacio.

En la América del Sur, se desarrolló una cultura denominada la de los Inkas o del Tahuantinsuyo. Tuvo como su sede el territorio ubicado a 2 grados al norte de la línea ecuatorial (Nudo de Pasto) hoy Colombia; 35 grados latitud sur (Rio Maule, Chile) y hasta el sur este argentino (Tucumán). el Este estaba limitado por la selva y el Oeste con el Océano Pacífico. En total un territorio de aproximadamente 1'738,710 Km2. Su organización política estaba dada por la unidad de 4 pueblos o suyos: Collasuyo (Sur Este del Cusco), Contisuyo (Sur Oeste), Chinchaysuyo (Nor Oeste del Cusco) y Antisuyo (Noreste). su capital era el Cusco (centro u ombligo del mundo). Doce millones habitantes. El Jefe Supremo era el INKA, basada en una monarquía absoluta, hereditaria y Teocrática. La organización social estaba determinada de la siguiente forma:

- EL INKA.
- LA NOBLEZA: Parientes del Inka, por sangre, por privilegio, sacerdotes, maestros.
- EL PUEBLO: Llactarunas (gente del pueblo)

Mitimaes (colonizadores)

Vallavisas (soldados).

La sociedad Inka se basaba en el ayllu formado por familias con vínculo de parentesco de sangre y afinidad. En cuanto a su cultura material se puede mencionar el uso de la vivienda y el vestido. Agrupados en ciudades construidas con barro y piedra tallada, monumentos y palacios perfectamente urbanizadas. El Inka utilizaba en su vestimenta la lana de vicuña (finísima lana), la nobleza de alpaca y el pueblo de la lana de llama o de oveja, calzaban sandalias (ojota). El idioma oficial era el Quechua, actualmente hablado en el Perú, Colombia, Bolivia, Ecuador y Norte de Chile y Argentina. El saludo Inka decía: Ama Llulla (no seas mentiroso), Ama Qella (no seas ocioso), Ama Sua (no seas ladrón) y la respuesta era: Qampas jinallataq (de igual forma). Su economía tenía como base la agricultura y la ganadería. La agricultura en el aprovechamiento máximo de las tierras (andenes) y en la clasificación de su uso:

- Tierras del Inka: Del estado, para la alimentación de los funcionarios de la nobleza.
- Tierras del Sol: Alimento de los sacerdotes. Productos para la las ofrendas.
- Tierras del pueblo: Para los ayllus.

Para el trabajo de las tierras se empleaban dos sistemas: El **Ayni**: Trabajo solidario de ayllu a ayllu. La **Minka**: trabajo en obras públicas o en las tierras del Sol y el Inka. Su cultura espiritual se daba por una religión. La cosmogonía Inka enseñaba que el mundo había sido creado 4 veces y destruida 4. El dios supremo era el Sol, habían dioses menores como la Luna, las

estrellas, el arco iris, sacrificaban seres humanos, hermosos niños, y bellas mujeres (acllas o vírgenes del sol) especialmente recluidas para este fin. Tenían oraciones, rezos, tenían concepto del pecado. Conocieron y practicaron la ingeniería, arquitectura (inigualable hoy) por ejm. Machupicchu y Sacsayhuamán, tejidos, artes, cerámica. Apasionados por música (huayno), conocieron y practicaron instrumentos musicales (la antara y la quena). No conocieron la escritura pero utilizaron el khipu para sus cuentas y estadísticas (un sistema mnemónico por medio de cordones de colores y anudados para recordar fechas, aniversarios etc. Practicaron la medicina, con yerbas e hicieron trepanaciones craneanas. Indudablemente un legado para la Humanidad.

Es también necesario ocuparse sobre algunos otros grupos que los tratadistas llegaron a dominarlos como **CULTURAS MARGINALES**, entre estas podemos citar a:

Las culturas del Brasil, las mismas que están marcadas por tres épocas: Epoca Sambaqui, Cultura de los Tapayas y la Cultura Tupiguaraní. El proceso de desplazamiento originó su fraccionamiento en una serie de grupos, por tanto no llegaron a formar una nación, sino una gran familia lingüística, o un complejo etnográfico integrado por diversos grupos humanos.

Las Culturas Argentinas estuvieron integrados por los grupos correspondientes al Gran Chaco, Noroeste, Hoya del Plata, Pampeano. Cada grupo estaba formado por diversas etnias. Los del Gran Chaco dedicados al cultivo tuvieron viviendas y vestimenta bajo influencia incaica. Los de la Hoya del Plata eran primitivos,

caminaban desnudos, dedicados a la pesca y la caza.

Las Culturas Chilenas estaban subdivididos en grupos étnicos, del Norte, Centro y Sur de lo que hoy es Chile, algunos con influencia argentina y otros con influencia incaica. Dedicados a la agricultura, crearon la irrigación artificial, vestidos con pieles, usaron el arco y la flecha, magnífica metalurgia y arte textil. Ellos se llamaban "che". Ercilla les puso el nombre de "Araucanos".

Son estas culturas y grupos humanos que la presencia europea liquidó en América. Con su llegada impusieron sus reglas, sus leyes, en fin su cultura. Trajeron consigo un lenguaje nuevo, una religión nueva, una educación nueva, por eso nos entregaron una institución llamada **UNIVERSIDAD**, existente ya en la Europa Medieval, para difundir la ciencia y la cultura, principalmente la religión. Por eso la proliferación de universidades en América, obedece a este criterio, puesto que junto con la religión eran los mecanismos que servían mejor a los propósitos de la colonización, por lo tanto es comprensible que por iniciativa de los propios sacerdotes jesuitas, dominicos, etc., hayan sido creadas muchas universidades en el Nuevo Mundo.

No está demás indicar que fue en el siglo XIII que se funda en España el Alma Máter de la universidades hispanoamericanas con el nombre de Universidad de Salamanca, La primera del Sistema Universitario Europeo que junto con la de Boloña, París y Oxford inicia la Gran Cruzada Cultura al amparo y calor de la iglesia como consecuencia de las antiguas escuelas catedralicias . Se dice que fue en el año de 1218 que Salamanca empieza a funcionar como

Universidad. (Rodriguez Cruz 1973).

La etapa fecunda referida a la fundación de centros en torno a la Universidad Salmantina tiene su inicio en el siglo XIV, su auge en el siglo XVI y declina en el siglo XVIII. Así fueron creados en hispanoamérica muchas universidades, colegios, seminario o academias que tenían facultad para conferir grados académicos.

Para una mejor comprensión se ha de insertar un cuadro cronológico de la Fundación de las Universidades en Hispanoamérica (Rodríguez Cruz 1973).

Universidad.	Año de Fundación	Documento de Erección (pontificio y real).
1. Universidad de Santo Domingo, Isla Española (República Dominicana).	1538	Bula In apostulatus culmine, de Paulo III, Roma 28-X-1538.
2. Universidad de San marcos de Lima (Perú).	1551	Real Provisión de Carlos V, Valladolid, 12-V-1551 Breve Exponi nobis nuper de San Pio V Roma 28-X-1571
3. Universidad de México (México).	1551	Real cédula del príncipe don Felipe, toro, 25-IX-1551.
4. Universidad de la Plata Charcas o Chuquisaca (Sucre-Bolivia).	1552 (no entró en funciones)	Real cédula de Carlos V, Monzón 11-VII-1552.
5. Universidad de San Tiago de la Paz, en Santo Domingo (Rep. Dominicana)	1558 (extinguida en 1767)	Real Cédula de Felipe II Valladolid, 23-II-1558.

6. Universidad Tomista de Santafé	1580	Bula Romanus Pontifex, de Gregorio XIII, Roma 13-VI-1580.
Nuevo Reyno de Granada (Bogotá-Colombia).		Exequator o pase regio implícito, en real Cédula de 1-I-1594.
7. Universidad de San Fulgencio de Quito Ecuador (Ecuador)	1580 (extinguida en 1786)	Breve Inteligente Quam Domino Grati, Roma, 20-VIII-1586. Pase regio de 1621.
8. Universidad de Ntra. Sra. del Rosario En Santiago de Chile (Chile).	1619 (Extinguida)	Privilegios Pontificios generales a dominicos Breve Christo de Paulo V, Roma, 11-III-1619.
9. Universidad Javeriana de Santafé Nuevo Reyno de Granada (Bogotá-Colombia).	1621	Privilegios pontificios generales a jesuitas: Breve In supereminenti de Gregorio XV, Roma 8-VIII-1621. Pase regio: reales cédulas de Felipe IV, Madrid, 2-VIII-1622 Y 23-III-1622.
10. Universidad de Córdoba (Argentina)	1621	Id.
11. Universidad de San Francisco Xavier de la Plata, Charcas o Chuquisaca (Sucre-Bolivia).	1621	Id.
12. Universidad de San Miguel en San Tiago de Chile (Chile).	1621 (Extinguida en 1738).	Id.
13. Universidad de San Gregorio Magno en Quito (Ecuador).	1621 (Extinguida en 1769).	Id.
14. Universidad de San Ignacio de Loyola, en Cuzco (Perú).	1621 (Extinguida en 1767).	Id.
15. Universidad de Mérida de Yucatán (México).	Hay noticia de que los jesuitas graduaron en el siglo XVII, cuyos privilegios de graduar cesaron en 1767, con la expulsión. 1778. Al parecer se quedó de jure ,	Real Cédula de Carlos III de 6-V-1778.

no entró en funciones, según esta
real cédula.

16. Universidad de San Carlos de Guatemala (Guatemala).	1676	Real cédula de Carlos II, Madrid, 31-I-1676. Bula Es Suprema Mitantis Ecclesiae, de Inocencio XI, Roma 18-VI-1687. Las precedieron dos universidades, de dominicos y jesuitas, respectivamente basadas en los privilegios generales: Dominicos: Breve de Paulo V (11- III-1619), hecho extensivo a Guatemala por real cédula de Felipe IV (1-X-1624) jesuitas: breve de Gregorio XV (8-VIII-1621) puesto en vigor en Guatemala por real cédula de Felipe IV (21-VI-1625).
17. Universidad de San Cristóbal de Huamanga (Perú)	1680	Real cédula de Carlos II, Madrid, 31-XII-1680. Breve In supremo de Inocencio XI, Roma, 20- XII-1682
18. Universidad de Santo Tomás de Quito (Ecuador). (Refundida en Universidad Pública)	1681	Breve Pastoralis officii, de Inocencio XI, Roma 23-VII- 1681. Real cédula de Carlos II, Madrid, 20-VII-1683.
19. Universidad de San Antonio del Cuzco (Perú).	1692	Breve Aeternae Sapientiae, de Inocencio XII, Roma, 1-III-1692. Pase regio del 1-VI-1692.
20. Universidad de San Nicolás en Santafé, Nuevo Reyno de Granada (Bogotá-Colombia).	1694 (Extinguida en 1775)	Breve Ex injuneto, de Inocencio XII, Roma, 24-IV- 1694. Pase regio del 22-IV-1703.
21. Universidad de San Jerónimo de La Habana (Cuba).	1721	Breve Aeternae Sapientiae de Inocencio XIII, Roma, 12-IX-1721. Real Cédula de Felipe IV, Madrid, 23-IV-1728.

22. Universidad de Caracas (Venezuela).	1721	Real Cédula de Felipe V, Lerma, 22-XII-1721. Breve Insuperabili divinae Sapientiae, de Inocencio XIII, Roma, 18-XII-1722.
23. Universidad de San Felipe, en Santiago de Chile (Chile)	1738	Real Cédula de Felipe V, San Idelfonso, 28-VIII-1738.
24. Universidad de Buenos Aires (Argentina).	Consta que hacia 1773 los jesuitas comenzaron a otorgar grados. Con la expulsión de la compañía en 1767, cesaron sus privilegios de graduar. 1778. Al parecer se quedo de jure. No entró en funciones, según esta Real Cédula.	Privilegios pontificios generales a jesuitas: Breve Insuperabili divinae Sapientiae, de Gregorio XV, Roma, 8-VIII-1621. Pase regio reales Cédulas de Felipe IV, Madrid 2-II-1622 y 23-III-1622. Real Cédula de Carlos III, de 6-V-1778.
25. Universidad de Popayán, (Colegio-seminario de San Francisco y Academia de San José) en Nueva Granada (Colombia)	En 1774 comienzan los jesuitas a otorgar grados. Con la Expulsión en 1767, cesaron sus privilegios de graduar.	Privilegios pontificios generales a jesuitas.
26. Universidad de San Francisco de Panamá (Panamá).	1794 (Extinguida en el período hispánico en 1767 con la expulsión de la compañía.	Privilegios pontificios generales a jesuitas. Puestos en vigor en Panamá por Real Cédula de 3-VI-1749.
27. Universidad de Concepción (Chile).	Consta que hacia 1749 los Jesuitas otorgaban grados. En 1767, con la expulsión de los jesuitas, cesaron sus privilegios de graduar.	Privilegios pontificios, generales a jesuitas.
28. Universidad de Asunción (Paraguay).	1779	Breve de Clemente XII de 28-VIII-1733 a los dominicos, con privilegio de graduar. Real Cédula de Carlos III de 6-VI-1779, que

		autoriza el breve de Clemente XII.
29. Universidad de Guadalajara (México).	1791	Real Cédula de Carlos IV de 18-XI-1791.
30. Universidad de Mérida.	1806	Real Cédula de Carlos IV, de 18-VI-1806.
31. Universidad de León de Nicaragua (Nicaragua).	1806	Decreto de Carlos IV de 18-VIII-1806 en que le autoriza para conferir grados.
	1821	decreto de creación, de las Cortes de Cádiz, de 10-I-1821.
32 Universidad de Oaxaca (México).	En 1746 y 1749 se solicita la fundación. Se piden informes en Real Cédula de 29-IV 1751. Quedó en trámites en el período hispánico.	

Fueron los predicadores, agustinos y jesuitas que junto a la corona española hicieron posible la trasculturización de las tierras descubiertas. La preocupación de cada orden religiosa fue tal que llegaron al punto de encontrar divergencias en muchos casos profundas, pero los objetivos fueron los mismos. Difundir la Religión y la cultura europea imperante en la época.

La creación de universidades por parte de los predicadores fue una innovación radical en su propia filosofía, porque antes de ellos ninguna otra orden religiosa lo había hecho.

Los agustinos por su parte crearon colegios con el nombre de "gimnasios" aunque fueron en número reducido tuvieron presencia muy importante. La Compañía de Jesús tuvo presencia

marcante en la obra evangelizadora y cultural del nuevo mundo hasta su expulsión en 1767.

La infraestructura física, la metodología de enseñanza, los contenidos de los cursos, todo fue "importado". Las materias que predominaron inicialmente fueron las Artes, Letras (Filosofía y teología), luego vinieron las Leyes y Medicina, así como las ciencias en general.

En este lapso de tiempo, el confronto de españoles, criollos y mestizos hizo que los últimos aspiraran a mejores posiciones sociales, entonces pugnaron por ingresar a las aulas universitarias, donde aún no estaba permitido el estudio de la realidad nacional.

Fueron los criollos, los que en verdad iniciaron las manifestaciones de emancipación porque era el sector directamente humillado en la escala social y los que con su escasa pero importante preparación podían observar objetivamente los desniveles sociales de la colonia.

Mientras en la España de Carlos III se producían cambios en el sistema escolástico de las universidades, en América latina también tuvo repercusión. Así por el año de 1770, las ideas de descartes, Newton y otros estudiosos más fueron captados intensamente en la península ibérica y por el efecto multiplicador llegaron a las colonias. Los ideales renovadores y críticos tienen gran aceptación; se forman centros de estudios donde se focalizan las ideas libertarias como el propiciado por el fraile Toribio

Rodríguez de Mendoza en el Convictorio de "San Carlos de Lima. La Universidad de San Marcos, en cambio, no intervino en el movimiento innovador dominado por los viejos doctores escolásticos fue el baluarte inexpugnable donde el peripatetismo en derrota, se refugió para hacer su última resistencia desesperada. (Gamarra 1987). Es que el espíritu de ésta y de las demás universidades estaba forjada para defender el statu quo, el modelo político-social vigente en la época y no para "subvertirlo".

Con el advenimiento de la República, las universidades languidecen de por sí. No hubo mayor novedad en las concepciones doctrinarias, su dependencia cultural era tal, que no podía ubicarse frente a la nueva realidad política que se presentaba. Es decir no había el tan esperado cambio. Faltaban ideas, las mismas que llegaron a través de los gobiernos de turno. Se legisla sobre la marcha académica y administrativa, se tornan como modelos las universidades francesas, inglesas, americanas. La burguesía urbana interviene para sumirla en calcos irreales y faltos de identidad; se trata de copiar el modelo de la Universidad napoleónica, lo que efectivamente se hizo en la Colonia con la Universidad española.

Esta realidad aislada, sola fue el de la universidad hasta entrado los primeros años del presente siglo, Una Universidad dependiente por la historia, por cultura por organización, hasta por "mentalidad".

Así se llega al año de 1918, donde el estudiante universitario lanza al aire lo que se llamó como "El Grito de

Córdoba" en la Argentina, acontecimiento que trajo como consecuencia el inicio de la REFORMA UNIVERSITARIA en América Latina, esto, como consecuencia lógica de la gran Revolución Mexicana iniciada en 1910 y la Revolución Bolchevique de 1917.

" El Grito de Córdoba " dió al mundo y principalmente a la Universidad una lección de osadía, de iniciativa y de creatividad. Esta Institución que todavía en la nostalgia de la " memoria dependiente " recibió de este movimiento una solicitud conteniendo 10 principios fundamentales:

1. El Co-gobierno estudiantil.
2. Autonomía Universitaria.
3. Elección democrática de autoridades universitarias.
4. Concurso de cátedra.
5. Nombramiento de docentes con plazo determinante (5 años)
6. Gratuidad de la enseñanza.
7. Participación de la Universidad en la responsabilidad política y defensa de la democracia.
8. Cátedra libre (libertad de pensamiento).
9. Cátedra paralela.
10. Asistencia libre de estudiantes a sus clases.

A partir de ese instante la Universidad ingresa en una etapa muy interesante. Una opción muy importante para el aporte de nuevas ideas. En fin una nueva etapa.

Por la naturaleza y contenido del trabajo, es necesario tratar la cuestión de la Universidad en el Brasil en forma particular, porque ésta no estuvo signada por la influencia española

y la "fiebre" de creación de universidades como ocurrió con el resto de América Latina.

"La Universidad fue en la América portuguesa al contrario de lo que ocurrió en la América Española, y en la América Inglesa, una conquista laboriosa y secular, de los propios hijos de la tierra, de los brasileiros, de nuestros heróicos antepasados" (Moniz de Aragón 1983).

En el Brasil, vista la oposición del Portugal para la creación de una Universidad, fue indudablemente una lucha histórica donde el desempeño de la élite brasileira era reconocida como portadora de los ideales obstruccionistas de la corona, puesto que esta no convenía propiamente con el desarrollo intelectual de su colonia en la que deseaba conservar sus bienes, por tanto la ignorancia del pueblo le aseguraba una sumisión incondicional. En este caso la oposición no era solamente a la creación de escuelas o instituto superiores, sino también a la importancia de libros o a alguna forma de industria tipográfica para la reproducción de textos.

Con la presencia de los jesuitas se avanzó con la instrucción en el Brasil, extendiéndose así al nivel superior. Se podían otorgar "grados científicos, literario y teológicos entre otros, o de maestro de artes que eran entonces más reconocidos que los de hoy y de doctor en cualquier academia" (Moniz de Aragón 1983).

Con la expulsión de los jesuitas quedaron estancados los cursos que ellos administraban.

En esta misma época, fue que los inconfidentes luchaban por la liberación del yugo portugués, ellos tenían entre sus planes la creación de una Universidad en el Brasil.

Mientras tanto, todos los centros, institutos y colegios eran básicamente unidades académicas dependientes, instituidos sin excepción para proporcionar elemento humano a la Universidad de Coimbra (Portugal).

Con el traslado de la Corte Portuguesa al Brasil en 1808, (el príncipe Regente, que más tarde fue el Rey Juan VI) se fundaron una serie de escuelas para la educación de las nuevas generaciones quienes se desempeñarían en la Administración, el ejército, la economía y las instituciones sanitarias. El Rey llegó el 7 de marzo de 1808, pero ya, antes, el 18 de febrero se había aprobado la creación de la Academia de Cirugía de Bahía, el 5 de mayo del mismo año se fundó la Academia de Marina y la Escuela de Economía de Bahía, el 5 de noviembre la de Anatomía; en 1809 la de Ginecología. En 1810 se crea la Academia Militar. Simultáneamente se organiza el Museo Nacional, el Jardín Botánico y la Academia de Bellas Artes. (Steger 1974).

Con el transcurso del tiempo todas estas instituciones se convirtieron en escuelas superiores profesionales siguiendo modelos ya existentes como el de las grandes escuelas francesas, altamente selectivas y dedicadas exclusivamente a la

formación de profesionales.

Durante el Imperio de Don Pedro II se presentaron 42 proyectos creando universidades, pero todos fueron olvidados, más bien se dió paso a un período denominado de los "bachilleres" los mismos que eran egresados de las facultades de Olinda, Sao Paulo, Bahía, Río de Janeiro y de las universidades europeas de Coimbra, Montpellier, París y Edimburgo, convirtiéndose así en los "señores académicos" formando parte entonces de una casta social.

En 1834 se concede mayor autonomía a las provincias, confiriéndose a éstas la obligación de la enseñanza primaria y secundaria, y el Gobierno Central la de impartir educación superior en todo el territorio nacional.

Después de 1840, con la expansión de la economía cafetalera, se presenta la demanda por un nuevo tipo de profesional y surge la Escuela Politécnica. Se crea la Escuela de Ingeniería Civil con especialidades en minas y manufacturas.

En la primera Constitución de la República (1891) se establece como principio rector de la educación, el laicisismo en los establecimientos públicos y la garantía del ejercicio libre de la profesión.

En 1912, en el gobierno de Hermes de Fonseca se funda la primera Universidad del Brasil (Almanaque Abril 1993), en paraná.

En 1915 una reforma propuesta por Carlos Maximiliano genera el Decreto Nro 11,530 del 18 de marzo por el cual autoriza al gobierno a reunir en una Universidad de Rio de Janeiro las escuelas federales de Medicina y Politécnica y juntar a éstas una de las facultades libres de Derecho existentes en la entonces capital del país.

Finalmente fue Epitacio Pessoa quien firma el Decreto Nro 14,343 creando la Universidad de Río de Janeiro, la misma que en el fondo no hacía sino establecer vínculos entre las tres facultades pre-existentes ya enunciadas. "La primera universidad Brasileira nació pues, sin ofrecer cuestionamiento a los objetivos y a la forma de funcionamiento de la enseñanza superior existente, ella conservó la orientación meramente profesional de los cursos ofrecidos, el carácter elitista de la enseñanza, se mantuvo ajena a las necesidades de la mayor parte de la población brasileira y no ofrecía incentivo al desarrollo de la Ciencia y la Tecnología" (Benedito Martins 1988). El Decreto se promulgó en 1920.

Pero apesar de ello, generó un debate esclarecedor en torno a la universidad y al rol que debería cumplir dentro de la sociedad.

En 1927 se crea la Universidad de Minas Gerais con autonomía académica y administrativa, indudablemente fue el resultado de los debates sobre la "Escuela Nueva" que promovieron estudiantes brasileiros que retornaban del extranjero.

En 1930 se crea el Ministerio de Educación y Salud como organismo rector de la Reforma Educativa.

En 1931 se crea el Sistema Universitario Nacional que define a la Universidad como la integración de al menos tres institutos de educación superior, entre ellos de Derecho, Medicina, e Ingeniería o, a falta de uno de ellos, la Facultad de Educación, Ciencias y Letras.

En 1934 la Constitución otorga al gobierno la competencia de fijar el Plan nacional de Educación en todos los niveles y de fiscalizarlo; con este fin son creados los consejos nacionales y estatales de educación y en el ámbito académico se reafirma la libertad de cátedra. Se propone también que la Universidad sea concebida como un organismo que abarque el conjunto de todas las ciencias y sus aplicaciones en el número de áreas igual al de las disciplinas específicas y estas reunidas en la unidad general de la Ciencia que sería la Facultad de Filosofía , Ciencias y Letras que constituiría el curso básico de todas las escuelas profesionales e independientemente a seguir. Las materias fundamentales que comprendería este curso podría ser: Matemática, Química, Biología, Estadística y Economía. (Tendencias Actuales de la Educación Superior 1986).

La Universidad de Sao Paulo fue creada bajo este principio, es decir, surge como un centro de renovación y formación de las élites culturales y políticas, esto, por iniciativa de Armando de Sales Oliveira el 25-I-34 durante el gobierno de Getulio Vargas.

El golpe de Estado de 1937 interrumpe nuevamente los debates sobre una organización Universitaria.

A partir de 1946 el movimiento estudiantil cobra mucha fuerza y expone su idea sobre la transformación de la Universidad como consecuencia de la transformación de la sociedad reivindicando la autonomía universitaria, la elección del Rector, representación paritaria en los órganos de gobierno Universitario, abolición de la cátedra vitalicia entre otros.

En 1961 como respuesta a estas reivindicaciones el Congreso nacional aprueba la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional que establece la autonomía didáctica, administrativa, financiera y disciplinaria de las instituciones que podía ser restringida por el Consejo Federal De Educación como órgano normativo de la Enseñanza Superior; pero al mismo tiempo esta Ley no especificaba la proporción de los representantes a los organismos gubernamentales de la Universidad. este mismo año se crea la Universidad de Brasilia, considerada como la primera que nació con un plan definido sin vincular facultades pre-existentes. Este proyecto liderado por el antropólogo Darcy Ribeiro era considerado dentro de la orientación de los sectores modernizantes de la sociedad. Lo importante de esta iniciativa fue el de la substitución de la cátedra por el departamento, así como la representación de estudiantes y profesores estaba definida.

En 1964 los acontecimientos que desembocaron en un nuevo golpe militar pusieron fin a las alternativas más radicales para cambiar de rumbo a la Universidad de Brasilia tuvo la mayor

repercusión política con la separación de profesores. Fue un período en el que las cuestiones políticas fueron enfocados desde una perspectiva estrictamente técnica, a través de grupos de trabajo constituidos por brasileiros y extranjeros, esto, como resultado de un acuerdo MEC - USAID (EE.UU).

En 1968 un movimiento generado por excedentes en el vestibular que exigen más vacantes, toman cuenta de la Universidad, crean cursos paralelos, producen preocupación en el gobierno autoritario, este a su vez, forma un grupo, el mismo que en dos meses presenta un proyecto de Reforma el que es aprobado a través de la Ley 5,540. En este modelo no se hizo sino importar sistemas extranjeros sin ningún contrapeso con la realidad nacional. Fue un período muy duro para el desarrollo de la Educación Superior, puesto que la reforma no tuvo objetivo la real democratización de la enseñanza superior impuesta en forma autoritaria es más, esta estuvo restringida a un proceso de racionalización de recursos en la forma de modernización conservadora.

"En el año de 1980 más de la mitad de los alumnos de 3er grado estaba matriculado en establecimientos de enseñanza superior. El número de escuelas aisladas era de 822 siendo que 86% de las matrículas eran en el sector privado... Para tener una idea de la situación en el año de 1981 habían 65 unidades en todo el país, de estas 7 tenían más de 20,000 alumnos. En este mismo año el número de establecimientos aislados de enseñanza superior excedía los 800, de, los cuales 250 tenían menos de 300 alumnos" (Benedito Martins 1988).

Hasta 1987 el Brasil contaba con 47 Universidades públicas y 20 privadas. De las públicas 35 pertenecen al Gobierno Federal y 10 a los gobiernos estatales y 2 a los municipales. De las universidades privadas 15 son confesionales. Además existen 51 federaciones de escuelas privadas y 765 institutos de enseñanza superior aislados, de los cuales 216 son públicas y 549 privadas.

De acuerdo a la Constitución de 1988, el país está adecuando su legislación educativa, por tanto existen proyectos para la Nueva Ley de Directrices de la Educación Nacional.

Efectivamente, cuando en un país se acaba de promulgar una Nueva Constitución Política surgen los debates con intensidad, principalmente cuando la Educación se refiere y en este caso específico a la Universidad; porque el clima es favorable para una transformación radical en la concepción universitaria, más aún, cuando la participación es activa de todo el conjunto de la comunidad universitaria (profesores y alumnos, fundamentalmente) a fin de que puedan ser enfocados con suma claridad los tópicos esenciales referentes a su crecimiento, democratización innovación, integración, financiamiento, posibilidades de internacionalización y otros.

Entonces, el debate supondrá adoptar un marco de políticas esenciales para la Educación Superior; consolidar el sistema nacional de la Educación Superior, actualizar su propia legislación, construcción de nuevos criterios y mecanismos que conduzcan a las instituciones de nivel superior a cumplir nuevos roles dentro de la sociedad y ganar rápidamente mayores niveles de

excelencia y calidad. (UNESCO. Documento Base 1991).

La Constitución política del Brasil plantea hoy un reto a la Universidad: Dar respuesta a los problemas del país.

Referentes teóricos de la Universidad.

Ingresar en el campo de la teoría indica de por sí conceptualizar a pesar de estar ya incluida implícitamente en el contenido del trabajo. El de la Educación Superior, un tema muy importante porque "la experiencia de los últimos años han demostrado sobradamente hasta qué punto constituye la Enseñanza Superior un sector clave, y no sólo en el Sistema Educativo sino en la vida de las naciones lo es porque la educación, así como con los niveles más elevados del mercado de trabajo. Constituye por otra parte el depósito de las fuerzas intelectuales de la información-formación, más detallada y de él depende en gran medida el futuro cultural, científico y económico de un país. Es un sector clave, finalmente, porque a través de él penetran a otros niveles de enseñanza los resultados de la investigación en los diversos ramos del saber" (Galindo 1985).

Los tratadistas al buscar una definición sobre la Universidad, lo hacen teniendo en cuenta su origen, su historia o la explicación actual del espacio-tiempo; ésta institución pues, no puede ser definida sino desde el contexto socio-político en el cual se ubica, por tanto si es un centro de debate en busca de la verdad también tiene que ser considerado como el Centro de Estudios de más

alto nivel, donde se difunden las ideas se propicia el cambio social en base a una relación científica motivada por un proceso de investigación, a esto se llama también la de un centro productor de conocimiento.

Estas consideraciones hacen definir a la Universidad de acuerdo a su contexto. Otros sistemas suelen desde la perspectiva de otras formas de relaciones. Por ahora existe una concepción real; se trata de definir la Universidad desde la cuestión del rol que debe cumplir en la sociedad, de la "productividad" y del servicio a través de cual debe marcar su presencia en la comunidad, como veremos más adelante. Es decir, una Universidad real y concreta. Ya no se puede concebir una que solamente se fundamente en valores profesados, sino en principios más bien pragmáticos, por tanto "esta imagen mirífica de la Universidad puede ser construida fácilmente por los discursos académicos en que son repetidos, como un refrán, postulados carentes de sentido. Dentro de ellos se destacan, por la reiteración, la definición de Universidad como institución dedicada a cultivar y hacer florecer el espíritu humano en sus formas más creativas; a desarrollar en los estudiantes la conciencia de su dignidad humana, el celo por su libertad espiritual y por las más profundos sentimientos de tolerancia, serenidad, justicia y ecuanimidad; a conquistar para sus patrias, la prosperidad material, juntamente con la felicidad espiritual, la alegría intelectual, la tranquilidad moral" (Ribeiro 1983).

Otras concepciones también se logran desde el contexto de los países que más influyen o influyeron en la vida cultural de éstos. Es necesario estar a "tono" con los avances, pero

también es un deber decodificarlas buscando el sentido de la adaptabilidad y esto sin abrir la identidad y los valores ético-morales de la comunidad receptora. Esto significa que sin son todas, la mayoría de las universidades han sido influenciadas en su momento en la concepción de sus áreas de conocimiento así como en su propia organización por "las grandes potencias culturales tales como Inglaterra, Francia, EE,UU. Alemania y la URSS".

Este asunto tratado en "Concepciones de la Universidad" (Dreze y Debelles 1983) incluye un cuadro muy importante sobre las diferentes orientaciones que cifraron estas "potencias culturales" en el mundo entero. Veamos:

CUADRO SINOPTICO DE LAS CINCO CONCEPCIONES

PRIMERA PARTE:				SEGUNDA PARTE:	
LA UNIVERSIDAD DEL ESPIRITU				LA UNIVERSIDAD DEL PODER	
CAPITULO	I. Un centro de Educación	II. Una Comunidad de Pesquisadores	III. Un núcleo de programa	IV. Un Modelo Intelectual	V. Un Factor de Producción
Autor Principal	(Inglaterra) Newman	(Alemania) K. Jásper	(EE.UU.) Whiteh	(Francia) Napoleón	(URSS.) Cons. Minis.
Finalidad	Aspiración del individuo al saber.	Aspiración de la humanidad a la verdad.	Aspiración de la sociedad.	Estabilidad política del Estado.	Edificación de la sociedad comunista.
Concepción General.	Una educación genral y liberal por intermedio del saber universal.	La unidad de investigación y enseñanza en el centro del universo de las ciencias.	La simbiosis de investigación y de enseñanza al servicio de la imaginación creativa.	Una enseñanza profesional uniforme confiada a un grupo profesional.	Un instrumento funcional de formación profesional y política.
Principios de Organización.	Una pedagogía de desarrollo intelectual, internado y tutores	Una sana organización de facultad. La libertad académica.	Un cuerpo docente creativo. Los estudiantes capaces de aplicar algunos principios generales.	Una jerarquía administrativa, programas uniformes.	Una manipulación controlada de oferta de diplomados. Apelo a todas las fuerzas productivas de la Nación.
Conclusión en cuanto al Problema de masa.	Una red diversificada de instituciones de enseñanza superior en cuyo seno las universidades conservan su originalidad.			Una red oficial uniforme para la masa y élite.	Adaptación número a las necesidades de la economía y diversificación de las instituciones.

Existen otras corrientes que contienen diversos modelos de universidades como las propuestas en una primera parte como modelos (Galindo 1985) y en otra como un aporte (Ribeiro 1983).

- Modelo Conservador (Tradicional)
- Modelo Progresista.
- Modelo Reconstruccionista.
- Universidad Necesaria.

- El Modelo Conservador.- También considerado por Galindo como Modelo Tradicional, se basa fundamentalmente en la trasmisión del saber heredado, fijación de estructuras pedagógicas relaciones estáticas con lo político. Se puede sintetizar en los siguientes enunciados:

1. Excesivo profesionalismo.
2. Alejamiento de la problemática Nacional.
3. Manejo Parcial de tecnología, compromiso a medias con la transformación social.
4. Ausencia total de planificación.
5. Poca atención a las ciencias y técnicas.
6. Desvinculación con las necesidades de las mayorías.
7. Marginación de los sectores bajos en cuanto al acceso a la Universidad.
8. Dominio del sistema memorístico y acrítico.
9. Constitución de facultades "autónomas" (desperdicio de recursos).
10. Incipiente desarrollo de la Investigación (sólo burocrática).
11. Ausencia de organización (no hay vínculo en la planeación, ejecución y control.
12. Ausencia de preparación administrativa en las autoridades.
13. Ausencia de profesores a dedicación Exclusiva.
14. Un gobierno no democrático.
15. Ausencia de servicios estudiantiles.
16. La educación es racionalista. Difusión del conocimiento experimental y novedoso.

A lo que se puede agregar:

17. Predominio de la política partidarista.

18. Currícula concebida en laboratorio.
19. Predominio de la clase magisterial.
20. concepción de la Universidad como "fábrica de profesionales".

- **El Modelo Progresista.-** (Mecanizado). se presenta de la siguiente forma:

1. Su transformación es interna y acrítica.
2. El funcionamiento es individualista. Departamentos e Instituciones.
3. Existencia de la Facultad. Desorganización Académica y Administrativa.
4. Se percibe el "statuto quo" como insalvable.
5. Acepta la misión de generadora de cuadros para el "stablishment".
6. Es antidemocrática en el acceso a la Universidad.
7. Se enseña a entender el cambio y no a producirla.
8. El currículum es semiflexible o rígido.
9. La Ciencia Social es acrítica y ascéptica.
10. El profesor es genio y supervisor. El alumno puede tener opciones pero no podrá exteriorizarlas.
11. Se produce para el medio.
12. Es dependiente total del exterior.
Se puede agregar:
13. Las autoridades se eligen por compromisos políticos sin la presentación de planes de gestión.
14. La educación es monoracional y unilinear.

- Modelo Reconstruccionista.- (Universidad dialógica).

Es también considerada por autores especializados como modelo de Universidad Revolucionaria. Presenta las siguientes características:

1. Contenido filosófico. Reconstruir la sociedad en su crisis actual.
2. Compromiso educativo con el cambio social.
3. Línea fundamentalmente crítica en la formulación del currículum.
4. El currículum flexible facilita y promueve la autoformación.
5. Existe una relación horizontal entre educador y educando.
6. Tendencia a superar el individualismo.
7. Tendencia a superar el mecanicismo y el enciclopedismo.
8. La educación se inicia con el diálogo crítico.
9. La evaluación es dialógica y mútua sobre el proceso y sobre la relación con la sociedad.
10. Ampliación de la participación en los quehaceres de la Universidad.
11. Acceso directo y mayor difusión a la realización de la Universidad.
12. Búsqueda de un compromiso más allá de la profesionalización.
13. El profesor tiene preparación y compromiso social.
14. Tendencia a la democratización progresiva de la sociedad.

- La Universidad Necesaria.- Es una propuesta actual, realizable en una sociedad como la nuestra. Presenta las siguientes características: (resumen)

1. La Universidad como percepción de la situación política-económica y social del entorno latinoamericano.
2. El desarrollo de la crítica y el conocimiento como procesos de aprehensión.
3. No hay "para un mañana" el hoy es terriblemente exigente.
4. Una Universidad organizada académica y administrativamente que responda a sus requerimientos regionales.
5. Una Universidad contestataria al orden social y al debate de las cuestiones actuales de la sociedad.
6. La Reforma Universitaria tiene que ser permanente y ninguna Universidad debe ser creada por única vez.
7. Ganar a la Universidad para Latinoamérica para que sea capaz de transformarla en agente de desarrollo nacional.
8. El nuevo proyecto debe nacer desde el interior de la misma Universidad.

En verdad, de acuerdo a estos y otros estudios realizados hasta la fecha sobre la Universidad, queda muy poco por decir, solamente añadir, que esta institución compleja hasta en su definición debe cumplir funciones muy importantes dentro de la sociedad. Es así que su permanencia sempiterna acompañando la civilización no podía ser sino, debido a su propia estructura sustentada por cuatro columnas sólidas en sus concepciones: LA FILOSOFIA - LA CIENCIA - EL HUMANISMO - Y LA TECNOLOGIA, que hicieron posible su propia existencia a través de siglos y contra el embate de autoridades monárquicas, democráticas y dictatoriales.

Nace la Universidad, precisamente para elevar la condición humana, promocionarla en sus valores, liberarlo en sus

concepciones y entenderlo en sus manifestaciones trascendentales e inmanentes, explicar a través de la filosofía su rol en el universo social y la aplicación del conocimiento como fruto de la razón. La universidad se entiende en su concepción moderna como forjadora de cambios, como "semillero" de ideas, de propuestas teóricas y prácticas, por ello que, entre sus objetivos se deben anotar tres cuestiones básicas que debe cumplir en la sociedad: La Investigación Científica, La Proyección Social y la Formación de Cuadros Profesionales al servicio del país. (función académica).

Por esta razón la Universidad cumple su función de productora de conocimientos, de difusora de la ciencia y la cultura principalmente entre quienes no tienen acceso a la Casa, o de los sectores marginados. Forjar nuevos profesionales, es una de las actividades y no precisamente la principal como anotamos líneas arriba.

Para tal caso, este Centro Superior de Enseñanza debe estar convenientemente organizada y adecuada a los cambios que se operan a diario principalmente en las áreas científico-culturales.

Son aspectos que la entidad Universitaria debe cumplir, pero muchas veces encuentra obstáculos generados por su propia estructura burocrática y otras, por la incomprensión y exigencia de una sociedad que espera más eficacia de sus instituciones y, el estudio de sus obstáculos forman parte del presente trabajo.

Referentes a la Organización y Gobierno de las Universidades.

No solamente la carencia de la Universidad en su esencia conceptual hace que esta institución se encuentre en crisis. Es también la existencia de una pésima estructura administrativa que viene a ser uno de los productos de una mala entendida "democracia interna" o un criterio erróneo en la formación o ejecución del proceso decisorio.

La burocracia no acompaña las mudanzas introducidas en la Universidad como entidad generadora y receptora de las revoluciones científicas. Una docencia (con generosas excepciones) que hace algún tiempo considera a esta entidad, como un refugio del obsoletismo; circunstancias que no hacen ningún bien a la Primera Casa de Estudios Superiores, sino más bien coadyuvan a su atraso permanente y a la convivencia con el sistema social vigente.

Es precisamente esta institución, que en su propia definición debe reflejar el cambio, el paradigma; se encuentra en una crisis gracias a su pésima organización y deficiente administración, obedeciendo ésta a responder los intereses de los grupos político-partidarios que hegemonizan el control burocrático, y por tanto se desenvuelve en un contexto aislado donde no existe una vinculación efectiva para aprovechar eficazmente los recursos humanos, se duplican innecesariamente esfuerzos, se distraen presupuestos que bien podrían servir para cumplir efectivamente las funciones primordiales de la Universidad, para las que fueron realmente creadas.

Por su parte la docencia reclama la "autonomía de su Facultad", defiende "su distrito del saber" sin poner de ninguna manera en relieve el principio de esa autonomía. Las diferentes formas de organización en su mayoría, fueron "importadas" a través de copias fieles provenientes de otros países y como tales pertenecientes a otras realidades. Así fueron concebidos los departamentos académicos y los institutos. En las Universidades no se discuten estos criterios, sino más bien la preocupación es sobre el poder o el control del poder, no con el criterio positivo de mejorarla, de superarla, sino para manipularla en función de los intereses grupales para orientarla hacia un corporativismo pertinaz.

Por otro lado, las autoridades universitarias se eligen en unos casos a través de "colegios profesionales" y en otros por elección universal con participación de profesores y alumnos. En el primer caso, las elecciones resultan de acuerdos político-partidarios antelados, se sobrepone este criterio al eminentemente académico. Si la elección de la autoridad proviene de un acto político: Sus decisiones también deberán ser políticas ?.

La organización universitaria, además del proceso eleccionario de su gobierno se tiene como deficiente desfasado y tardío, por ende refleja en los actos y decisiones de la autoridad. Es un sistema que está establecido en la legislación y en la "tradición" universitaria.

Las Universidades: "Anarquías Organizadas u Organizaciones Desestructuradas ?".

Llama la atención el análisis de ésta antípoda de Anarquía y Organización. Aparentemente se podría deducir la existencia de una contradicción entre éstos términos enunciados al mismo tiempo.

La anarquía supone desorganización, desorden, donde cada una de las personas hacen lo suyo, sin respetar norma alguna, indudablemente no está al principio, a la concepción o finalidad de una institución cualquiera sea su naturaleza, mucho más cuando se trata de una Universidad, rectora de una Ciencia y la Cultura de una Nación. Precisamente existe "una bien organizada mafia donde la anarquía es ya parte del sistema, ya se encuentra en el saber o cultura organizacional" con esta actitud la Universidad está contra la misma Universidad puesto que está contra el avance y el progreso de su mismo estatus universitario y como tal falta de aporte, de creatividad y de nuevas ideas en beneficio de la comunidad.

Es innegablemente cierto de que en este entorno también participan los estudiantes a elaborar el "cuadro" anárquico de las universidades. "participan" con su inercia, su pasividad, el facilismo académico, el credencialismo y por tanto el conformismo se a hecho patente en la mentalidad estudiantil. La "tradición" continúa y ahí va la Universidad como el hipopótamo de la historia, lento y en espera de mejores momentos.

La referencia a las universidades como "organizaciones desestructuradas" (Mintzberg, Raisinghani 1986) es en relación a la existencia dentro de éstas, de unidades tanto académicas como administrativas, pero no existe una relación

orgánica entre éstas. Es decir, lo académico transcurre por su sistema y lo administrativo simultáneamente por el suyo. Es más, cuando las autoridades son elegidas entre los docentes (los más capacitados?) para ejercer funciones administrativas cuando fueron preparados exclusivamente para desempeñarse como docentes, no será entonces que queden a merced de los técnicos administrativos ?.

Es que la Universidad ha de "hacer" ciencia, investigación científica, proyección social, formar cuadros profesionales contando con recursos económicos, financieros y materiales y éstos son administrados por el personal administrativo. Autoridad Universitaria que no conoce de administración y técnico administrativo que no conoce las prioridades académicas, simplemente "desestructuran" la organización.

REVISION DE LITERATURA SOBRE LA TEORIA DE DECISIONES

Es indudable que no se buscan soluciones mágicas ni teorías extrañas para resolver los innumerables de la Universidad. la Teoría de las Decisiones. tema muy en boga, actual, cuyo hilo conductor podría orientar o señalar el o los caminos de las posibles alternativas de solución, también de uno de los problemas actuales de la entidad universitaria: El Proceso Decisorio que permanentemente es influenciado por el criterio político-partidario de sus miembros.

La Decisión. Teoría y Descripción.

"En el campo de la Administración Pública la importancia de los estudios e investigaciones sobre la Decisión y el Proceso Decisorio se definen fácilmente en doble dirección: Práctica y Teórica. El conocimiento científico acumulado por las teorías organizacionales y administrativas señala el énfasis y la preocupación siempre crecientes con la decisión variable que, aunque según enfoques diversos constituye la propia esencia de la teoría y praxis administrativas" (Reis Vieira 1992).

Dentro de esta doble dirección, el líder de una empresa o de una institución pública debe tomar conocimiento de lo que en teoría y práctica significa tomar una decisión, la misma que viene a ser entre muchas definiciones, la selección de un alternativa entre muchas que se presentan para cumplir con los fines, metas y objetivos de una empresa o institución pública o simplemente en la vida particular de cada uno de nosotros.

Quién no tomó alguna vez una decisión ?.

La vida misma es un proceso de decisiones, en algunos casos rehuyéndola, pero decisiones a l fin; unas veces en forma personal y otras en grupo o previa consulta. Las decisiones están presentes en el medio familiar, en el trabajo y en la profesión. Entonces dicho esto, qué son las decisiones ?. Veamos:

La Literatura sobre la Teoría de las Decisiones es amplia, por lo que se hace necesario tomar una línea basada en una

Teoría Descriptiva y otra Prescriptiva.

En el primer caso denota la preocupación de los autores por la forma cómo se está entendiendo el tema de las decisiones y el proceso decisorio en las entidades públicas y privadas.

El segundo aspecto está referido a aquello del "debería ser" (Campos 1992). Mientras tanto los dos criterios serán abordados en el transcurso del trabajo, ya que el objetivo primordial de éste es encuadrarla en la forma del por qué las universidades atraviesan una crisis, que bien puede tener su base en el error permanente de la toma de sus decisiones. Esto viene a ser muy importante porque siendo la decisión un acto intelectual presupone una preparación teórica y para ello existen documentos y textos que pueden tomarse como referencia; por otro lado es producto de la propia formación del hombre, es decir, su creación, su escuela, sus cualidades natas e innatas y finalmente, que sepa seleccionar sus actos entre las alternativas que se le presenten. la decisión radica por otro lado, en la presencia normal de los tres tiempos: El pasado, el presente y el futuro del problema a ser resuelto o de una circunstancia rutinaria de trabajo. No se puede ingresar en un proceso decisorio sin antes haber analizado el pasado o las circunstancias que antecedieron a la presencia de una determinada cuestión, contraponerla con la realidad objetiva o sea el presente para luego prevenir y medir los diferentes efectos que pudiera causar en el futuro.

Entonces, "la decisión es una actividad constante y permanente tanto en la vida individual y funcional. La vida no es más que un conjunto de decisiones. Y de acuerdo a la opinión de muchos tratadistas, administrar es tomar decisiones" (EIAP 1975), y esto significa también que cada persona toma sus decisiones de acuerdo a un enfoque individual o colectivo, es decir, se toman las decisiones de acuerdo a la posición personal o profesional.

El cuadro que sigue a continuación nos puede presentar algunas alternativas de posición personal para la toma de decisiones: (Seminario EIAP 1975).

P O S I C I O N		
DEL CIENTIFICO	DEL CONSULTOR	DEL PRACTICO
USO DE: <ul style="list-style-type: none"> . Modelos matemáticos. . Cálculos de alternativas de probabilidades subjetivas. . Análisis del comportamiento del individuo en situaciones inciertas con interpretación en términos de asociación estadística. 	BUSCAR: <ul style="list-style-type: none"> . Definir el problema. Qué tipo de problema?, cuál es el factor crítico? . Cuando debemos solucionarlo?. . Definir expectativas: Qué esperamos ganar con la solución del problema? . Desarrollar varias alternativas de soluciones. Cuál es la solución más adecuada? . Evaluar los efectos de la decisión después de haberla implementado. 	OBSERVA: <ul style="list-style-type: none"> . Cómo son tomadas las decisiones y las verifica, mediante examen crítico. BUSCA: <ul style="list-style-type: none"> . Cómo mejorarla.

En la teoría de las Decisiones se debe remarcar la importancia que tiene en la vida particular de las personas así como en la profesional, por eso algunos estudiosos enfocan el asunto desde dos vertientes (Seminario EIAP 1975):

1. la Orientación Normativa, aquella que trata de establecer que el deliberador debe tomar una decisión, una vez determinado los valores y objetivos. Esta orientación está directamente relacionado con el concepto de la Relacionalidad Administrativa, teniendo a la vista la optimización del servicio.
2. La Orientación Descriptiva, aquella que tiene a la vista identificar y analizar lo que el deliberador hace para decidir. Lo realizan los practicantes de la administración. El objetivo es satisfacer y no optimizar.

Quien decide tiene que conocer en teoría los elementos que conforman la toma de decisiones y por tanto tener capacidad para decidir. A propósito de los elementos de la decisión se puede presentar un resumen en la siguiente forma:

- a. La existencia de uno o más deliberadores.
- b. Uno o más objetivos por alcanzar.
- c. Dos o más alternativas (pudiendo también ser el "no decidir").
- d. El ambiente para tomar la decisión, que bien puede ser simple o compleja, estática o dinámica.

Como consecuencia, estos elementos generan factores limitativos como los personales (personalidad del deliberador) y ambientales (recursos disponibles, informaciones, compromisos anteriores, etc.).

La naturaleza del trabajo permite el tratamiento permanente del tema puesto que es inherente a su concepción, por tanto se acudirá a su teoría y praxis. Las decisiones también forman parte del conjunto de elementos imprescindibles en el estudio de cualquier forma de organización donde el hombre esté presente para decidir.

El Proceso Decisorio

Se conoce así a aquellos estamentos o fases secuenciales que se suceden entre unos y otros hasta llegar a una selección definitiva. Es que la presentación de varias alternativas al órgano decisor o persona que decida debe darle la posibilidad de escoger la más correcta como consecuencia de un análisis secuencial.

Por otro lado, el proceso decisorio es conocido como "los procedimientos de definición de problemas, evaluación de alternativas y evaluación de alternativas y selección de una directriz de acciones y/o soluciones. Diferentes tipos de decisión, a lo que parece, requieren tipos diferentes también de comportamiento, de definición y de solución de problemas. Una investigación de los comportamientos de toma de decisión proveerá datos descriptivos del Proceso Decisorio en las organizaciones A y B y

podrá aumentar la comprensión de las decisiones organizacionales" (Braga 1992).

Siendo así que el Proceso Decisorio envuelve tareas previas a la Toma de Decisiones y no solamente como un proceso intelectual, de evolución del esquema de decisión, sino por sobre todo conocer antes la organización, tener conciencia plena de lo que es en cuanto a su contexto y realidad, su historia, sus problemas y proyecciones; todos estos aspectos unidos a las fases o estamentos del propio proceso, ayudarán a tomar una mejor decisión.

Precisamente por este hecho, es que la intención de las personas dentro de una organización, aunque esta sea altamente informatizada, es indispensable, porque solamente el hombre, previo razonamiento, puede observar, puede decidir, y registrar los acontecimientos diarios, al mismo tiempo que interpretar todos los códigos de informaciones que se le presenten. Pero es "la propia naturaleza de las personas que introduce algunas complicaciones. Las personas, son diferentes unas de otras en su composición de intereses, valores, motivos, en sus concepciones de vida, del mundo, de la propia naturaleza humana, de educación" (Campos 1992).

Esto hace que los procesos prácticos en la toma de decisiones intervengan un sinnúmero de elementos que han de contribuir a que se seleccione una alternativa, que haga diferente la forma en la elaboración del Proceso Decisorio y, finalmente en la decisión a tomarse "los cerebros" humanos no estén uniformados.

No existe tampoco uniformidad en el análisis de los elementos del Proceso Decisorio, o los posibles pasos que podrían incluirse en este proceso, pero a costa del riesgo a correr, se enuncia los siguientes:

I. Identificación del Problema.-

- Es la posible diferencia entre lo real y lo ideal.
- Es un desvío ocurrido en la organización contra sus normas establecidas.

II. Análisis del Problema.- Referente a las preguntas :

- Antecedentes ?
- Quién ?
- Cómo ?
- Dónde ?
- Por qué ?

III. La toma de Decisión.- Responde a las siguientes preguntas:

- Conoce las causas del problema ?
- Hipótesis de solución ?
- Conoce las posibles consecuencias de las hipótesis ?
- Fue evaluada la viabilidad de la decisión a tomar ?
- Con las decisiones a tomar, se eliminará el problema ?

IV. Evaluación de la Decisión Tomada.- Responde a las siguientes preguntas:

- El problema fue resuelto ?
- Cuáles fueron las reacciones ? Y qué tipo ?
- Cuáles fueron los resultados inmediatos ?
- Habrán resultados mediatos ?

Se sabe que el Proceso Decisorio es cíclico, por tanto en cada de sus fases se pueden presentar nuevos problemas que requieren también nuevas decisiones.

Existen otros modelos sobre el Proceso Decisorio como el anotado a continuación (EIAP 1975) donde en forma sucesiva se explica las fases del Proceso que de todas maneras coincide con las demás propuestas.

Veamos:

ETAPAS DEL PROCESO DECISORIO	
<ul style="list-style-type: none">. Verificación de la necesidad de la decisión.. Adopción de criterios para tomar la decisión.<ul style="list-style-type: none">- Sistematización de colecta de datos.- Formulaci3n de alternativas.- Análisis de las alternativas (examen de las consecuencias decorrentes de la adopci3n de cada alternativa y de la probabilidad de ocurrir en cada fase.. Selecci3n de una alternativa (decisi3n).. Implementaci3n de la decisi3n.. Evaluaci3n y control.	<ul style="list-style-type: none">. Análisis de los objetivos que se tienen que alcanzar.. Análisis de la situaci3n en face de aquellos objetivos.. Colecta de informaci3nes.. Clasificaci3n y análisis de las informaci3nes.. Exámenes de los medios que se dispone.. Identificaci3n de alternativas.. Análisis de esas alternativas.. Selecci3n de una alternativa (decisi3n).. Ejecuci3n de la decisi3n.. Retroalimentaci3n.

Al momento de aprehender la Teoría de las Decisiones, por algunos instantes se llega a confundir dos aspectos claramente diferenciables. Es el caso de la solución de problemas y el Proceso Decisorio. Cada uno es un proceso y cada uno de ello se utiliza en diferentes técnicas. Veamos el cuadro que sintetiza esta afirmación. (EIAP 1975).

INDICADORES	SOLUCION DE PROBLEMAS	PROCESO DECISORIO
. Concepto.	. Desvío contrastado entre lo planeado y lo ocurrido.	. Selección entre alternativas de un curso de acción.
. Situación.	. Número de hechos ilimitado y conocido. Dado los hechos A, B, y C.	. Ilimitado número de hechos e hipótesis significativas. Dado los hechos A, B, y C y las hipótesis X, Y, y Z.
. Proceso	. Busca la causa del hecho, esto es, de la modificación ocurrida.	. Identifica, analiza y selecciona la alternativa.
. Resultado	. Causa del desvío.	. Una secuencia de acción o alternativa, que, entre otras, presente la mayor posibilidad de éxito.

Además existen otros modelos que explican también didácticamente el Proceso Decisorio cuanto menos o más sofisticados. Lo importante no es sólo mencionarlos, sino que la práctica se haga eco de estas formulaciones, las instituciones, principalmente las universidades, son lugares donde el Proceso Decisorio está presente a cada momento, son los centros donde las decisiones son tomadas unas tras otras y por consiguiente también los errores se suceden unas después de las otras, si es que no son tomadas con las debidas providencias del caso.

El Proceso Decisorio debe ser optimizado, debe por tanto acompañar las constantes mudanzas en la Universidad.

La Toma de Decisiones.

A propósito se ha querido enfocar este tema por separado. Se trata específicamente de la última fase del Proceso Decisorio en cualquiera de los modelos, es la que irá a modificar el hecho administrativo que fue desviado por un error o por la propia naturaleza de la organización.

Es la fase donde el Jefe o el Directivo que tiene capacidad de decisión pone toda su sabiduría y su responsabilidad, por tanto, es el momento culminante de toda la secuencia intelectual del Proceso Decisorio, que al mismo tiempo provoca una serie de situaciones conexas que bien pueden estar dirigidas a causar beneficio o perjuicio a la organización.

Para quien tiene en sus manos la capacidad de decidir en cualquier instante llega el momento crucial de "mandar", exactamente de decidir. En muchas oportunidades no se toma ninguna decisión, porque se cree que es la mejor alternativa y en cada caso ésta tiene sus consecuencias porque "el acto de decidir no es gratuito, él espera siempre un desgaste psíquico al individuo, por pequeño que sea. Al final, al escoger una alternativa de Decisión, el decisor aparece solo, por demás abandonado "perdiendo". Pérdida en el campo psíquico genera desánimo, desconforto, quizás sufrimiento más que evitando decidir" (Correa 1992).

Hay tratadistas que toman la vertiente de que, dentro de una Proceso de Decisiones, el que arriesga es el que normalmente toma una decisión. El que no arriesga o que es indeciso suele transcurrir constantemente a otro personal para que éste tome aquella decisión. Se suele decir que el éxito tiene muchos padres, el fracaso e huérfano; pero en la toma de decisiones intervienen los conocimientos que se tiene sobre el área desempeñada, la materia encomendada y por tanto para este menester se debe estar imbuido del asunto. Otro caso es del decisor que cuenta con un equipo de asesoramiento, entonces la decisión es colegiada, pero aún así la responsabilidad es del directivo de más alta jerarquía porque es quien firma el documento.

Cuando se habla sobre el comportamiento del decisor (Correa 1992) en la fase de incerteza y de riesgo se inclina porque los individuos asumen comportamientos diferentes a la incerteza y el ser humano rehuye con mayor o menor aversión frente al riesgo. Así podemos imaginar dice, que la toma de decisión sea fuertemente influenciado por esos factores. Es posible admitir entonces, que la intersección entre grados de incerteza y grados de riesgo producen la siguiente matriz:

Mayor Incerteza Menor	INCERTEZA		AVERSION AL RIESGO	
	Decisión Calculada		Paralisisa del Decisor	
	Decisión Instrumentada.		Decisión "Cliché"	
	Pequeña	Aversión al Riesgo		Grande.

Tomando como base al mismo autor se explica el cuadro:

- **Decisión Instrumentada.**- Poca incerteza. Utiliza instrumentos que le ayuden a decidir tales como investigación operacional y otros métodos cuantitativos, elaboración de normas de procedimientos y manuales. Esta decisión es una de poca indagación, de carácter repetitivo, y siempre que es posible, ya es un esquema.

- **Decisión Calculada.**- Combina pequeña aversión al riesgo con mayor incerteza. El decisor mide el riesgo y procura calcular técnicamente el impacto de la decisión, emplea la teoría de las probabilidades.

- **Decisión "Cliché".**- Tienen gran aversión al riesgo. El decisor no es tal, porque procura no asumir ninguna decisión novedosa, al contrario, tiene culto al pasado y al futuro. Escapa del presente porque puede serle fatal para su carrera.

- **Parálisis del Decisor.**- Existe una gran incerteza. Aversión al riesgo. El decisor presiente el peligro que rodea a la toma de una decisión. Mide el peligro, se convulsiona hasta llegar a lo patológico y finalmente no toma la decisión. Se inhibe. es un caso no resuelto por la Teoría de las Decisiones.

En un sistema político con desviaciones sociológicas que no admite la racionalidad administrativa cualquier método puede tener aceptación, pero así se distorsiona de sobremanera el carácter de servicio que deben tener las organizaciones del sector público. no se trata de reclutar funcionarios tan solamente basado en alguna forma de relaciones sociales o familiares, se trata por sobre todo

de implementar una organización con trabajadores que tengan capacidad de decisión y que las puedan tomar en las circunstancias más desfavorables para el desempeño de sus funciones.

También para la toma de las decisiones es necesario tener preparación teórica y práctica. no se refiere, esto de la preparación, sólo al conocimiento de la doctrina y reglas que sobre decisiones se hayan escrito, sino de aplicarlas en el momento y las circunstancias más convenientes tanto para él y para la institución, principalmente para esta última.

El hombre en la institución tiene una alternativa común: Decidir

Las Decisiones en las Instituciones Públicas

Las instituciones de acuerdo a su propia naturaleza, en unos casos regidas por su Ley Orgánica o su Reglamento, desempeñan funciones de servicio a la colectividad. Si la legislación que la define, determina la organización, funciones y distribución de personal; ésta también define los objetivos que debe cumplir dicha institución. Generalmente las decisiones son tomadas en forma proporcional por los empleados y los jefes inmediatos superiores. El margen de discrecionalidad en el proceso decisorio de los funcionarios es mínimo puesto que los reglamentos internos suelen limitar las atribuciones de cada uno de ellos. La organización jerárquica hace de que las decisiones pueden ser revisadas por las dependencias superiores, y así sucesivamente.

Los directivos superiores generalmente cuentan con asesores técnicos que sugieren y aconsejan cual decisión tomar, pero la responsabilidad de esta decisión solamente le compete a él. Muchas son las oportunidades cuando se toman decisiones que no están acorde a ninguna normatividad, son aquellas que se conocen como decisiones "políticas" que más se refieren a las "político-partidarias. Este último aspecto ha tenido repercusiones sobre dimensionadas en diferentes Estados y Gobiernos, porque sobrepasan cualquier límite normativo y define el abuso del poder. Se trata generalmente del "pago por un favor político". Los políticos lo llaman de "clientelaje político" factor que causa malestar entre los funcionarios del Estado que ven frustradas sus legítimas aspiraciones para lograr una posición mejor. Este criterio distorsiona desde su base la Administración Pública, que, precisamente por ser "pública" es para el servicio del público, de la comunidad y que por tanto no se considere como el cofre por el cual debe haber confrontos personales o ambiciones grupales.

La política institucional, el objetivo de servicio, es la que debe primar en la filosofía del servidor público, pero en la mayoría de las instituciones, infelizmente, esto no es así. "La administración, como toda institución debe obedecer la regla de la especialización. Cuando varias personas ejecutan tareas diversas, es necesario establecer un principio en virtud del cual cada una de ellas tendrá su especie de atribución. La especialización nace espontáneamente en un organismo. Como es físicamente imposible que dos personas realicen la misma tarea en el mismo lugar o momento, dos personas terminan siempre haciendo dos cosas diferentes" (Debbasch 1991).

En el primer aspecto (especialización), de acuerdo. Pero en lo referente a que la especialización nace "espontáneamente" en la organización, realmente genera escepticismo. La especialización debe conseguirse en el campo del estudio, antes de ingresar a la Administración Pública, porque estas entidades esperan por personas capacitadas y con conocimientos para desempeñar labores especializadas, de lo contrario se estará entendiendo como si las entidades públicas fueran receptoras de personal improvisado, lo que no es así.

Las instituciones públicas, entonces, se rigen por su propia legislación, pero la Universidad es en sí de naturaleza jurídica sui géneris desde el momento en que se le reconoce autonomía administrativa y académica, ésta puede reclutar y despedir funcionarios de acuerdo con su propia normatividad, aprobada por profesores y alumnos, en otros con la intervención de los funcionarios como veremos más adelante.

CAPITULO III

GOBIERNO Y DECISIONES EN LAS UNIVERSIDADES: UNSAAC - UFRJ

Siendo un trabajo de naturaleza comparativa, esta parte es considerada como la columna vertebral donde se podrá analizar la propia organización administrativa de cada una de las universidades consideradas como casos, además, seleccionando idénticos criterios de comparación.

LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE "SAN ANTONIO ABAD" DE CUSCO - PERU

Referenciales Históricos.-

Los orígenes de la Universidad Nacional de "San Antonio Abad" del Cusco de acuerdo a diferentes crónicas de la época colonial y otros historiadores están relacionadas con las divergencias de concepción sobre la naturaleza universitarias entre las órdenes sacerdotales de los jesuítas y antonianos, puesto que los estudiantes del antiguo Seminario de San Antonio Abad, numerosos y de escasos recursos, rara vez podían graduarse en la exigente casa de estudios de los jesuítas.

Cuando los antonianos consiguieron la autorización papal para otorgar títulos académicos, las rivalidades desembarcaron en un pleito que duró varios años y provocó y disturbio en la tranquila ciudad del Cusco.

Después de muchas gestiones y exigencias el papa Inocencio XII expidió la Bula de Fundación el 1ero de marzo de 1692, pero como en la ciudad Imperial ya funcionaba la Universidad de San Ignacio de Loyola un elitista centro docente regentado por la poderosa compañía de Jesús que acogía a estudiantes provenientes del Paraguay y el alto Perú (Bolivia), el funcionamiento de San Antonio Abad se fue postergando.

En 1696, tras muchos avances y retrocesos, el Virrey Conde de la Moncloa autorizó el funcionamiento definitivo de la Universidad Antoniana. Durante la Colonia, la época permeabilidad a los avances del conocimiento, fue la tónica que caracterizó a los estudios; no podía ser de otra manera tratándose de una Universidad que funcionaba en las aulas de un Seminario. El único signo de cambio de aquella época, se puede decir que fue la introducción de los estudios de derecho.

En el período Republicano se produjeron dos intentos de localización, fallidos ambos: El primero con Bolívar que trató de unirla con el Colegio de Ciencias, y el segundo con el Mariscal Santa Cruz. Finalmente la separación de la Universidad del Seminario, sólo fue posible en 1863.

Por sus aulas pasaron próceres de la Independencia Nacional, maestros, gobernadores, políticos, científicos que dieron renombre a las ciencias, letras, y artes. El Movimiento Indigenista tuvo origen en sus aulas como una forma de recuperar el respeto a los descendientes de los antiguos peruanos, los Incas.

Fue la primera Universidad del interior del país que implementó la Reforma Universitaria allá por los años de 1930. Fue recesada en múltiples oportunidades principalmente por gobiernos dictatoriales porque supo alzar su voz para defender la dignidad del pueblo y los Derechos del hombre y del ciudadano.

Por su importancia en el contexto nacional y su presencia en la historia peruana, es la tercera Universidad Nacional.

Importancia en el Desarrollo Regional y Nacional.

La UNSAAC, es la primera institución de Educación Superior en la Región Sur Oriente del Perú, denominada hoy REGION INCA, constituida por los antiguos departamentos de Cusco, Apurímac y Madre de Dios.

Su población estudiantil procede de las capas sociales media y media inferior. Hijos de trabajadores, campesinos, y artesanos.

La presencia universitaria está enmarcada en las actividades de Proyección Social que realiza, tomando en cuenta las solicitudes de los pueblos marginados por los gobiernos, prestándoles apoyo a través de trabajos de investigación, tesis, monografías, diagnósticos que van dirigidos especialmente a resolver problemas sociales.

El apoyo en infraestructura es importante para las comunidades carentes de recursos así como lo es en el apoyo a la capacitación de cuadros dirigenciales en comunidades rurales y sindicales. Por eso en la Universidad se dice que una sociedad a su alrededor, se desarrolla en valores que repercuten necesariamente en el avance político, económico y social de estos pueblos.

El Trabajador y el campesino, toman conciencia de su realidad social y política, aprenden a preservar su identidad cultural, su lengua y costumbres. Es decir redimensionar la capacidad de análisis del poblador de nuestras serranías para que finalmente, tomen una opción política valedera y reivindicacionista y no continúen siendo manipulados en épocas electorales.

A pesar de ello, todavía se espera un repunte en las relaciones de la sociedad y la Universidad del Cusco, esto como uno de sus objetivos propuestos con motivo de sus 300 años de fundación cumplidos en marzo pasado.

Sistema Legal - Administrativo.-

La estructura Legal-Administrativa de la Universidad del Cusco se da de acuerdo al siguiente esquema:

CONSTITUCION POLITICA

Ley Universitaria

Estatuto Universitario

Reglamento

La Constitución Política del Perú, promulgada en 1980 en su art. 31 dice: "Que la Educación Universitaria entre sus fines

de creación intelectual y artística, la investigación científica y tecnológica y la formación profesional y cultural. Cada Universidad es autónoma en lo académico, económico, normativo y administrativo, de la ley.

El Estado garantiza la libertad de cátedra y rechaza la intolerancia. Las universidades nacen por ley. Son públicas y privadas según se creen por iniciativa del estado o de particulares. Se rigen por la ley y sus estatutos.

Las universidades están constituidas por sus profesores graduados y estudiantes.

La comunidad y las universidades se coordinan en la forma que la ley señala.

Las universidades otorgan grados académicos y títulos a nombre de la nación.

De igual forma, en su art. 32 dice la misma condición.

"Las universidades y los centros educativos y culturales están exonerados de todo tributo creado y por crearse. La ley establece estímulos tributarios y de otra índole para favorecer las donaciones y aportes en favor de las universidades y centros educativos y centros culturales".

Como se deduce de lo anterior en la Constitución lo

que garantiza la educación universitaria y al mismo tiempo que la reconoce su autonomía aunque restringida (de acuerdo a ley).

La redacción de estos articulados de la Constitución fueron consecuencia de intensas movilizaciones de los estamentos universitarios, pero que finalmente, se dió pero sin darle la misma opción a los trabajadores que no forman de la comunidad universitaria. A ellos no se les considera como estamento de la universidad, la que es conformada solamente por profesores y alumnos, entendida como que ellos son la razón de ser y existencia de la universidad.

La ley universitaria nro. 23733 promulgada en setiembre de 1984 define la finalidad los principios y objetivos de la universidad peruana. Se pronuncia sobre el régimen académico, administrativo, las categorías profesionales, su régimen de dedicación requisitos para el ingreso a la docencia, requisitos para la promoción y otras particularidades no enunciadas en la Constitución.

Desde 1850 (Mariscal Ramón Castilla), hubo ley universitaria .

En 1928, las leyes se denominaban estatutos.

En 1949 se promulga el D.L. 11003 y 11005, Ley Orgánica de Educación Pública.

Durante 1960 se promulga la Ley 13417, Ley de Bases de la Universidad Peruana.

En 1972, el Gobierno Revolucionario de la Fuerza Armada promulga la Ley General de Educación, donde es incluido el Sistema Universitario. No se llega a aprobar el Estatuto por desacuerdo entre los integrantes de la Asamblea Estatutaria.

Como queda dicho, la ley actual rige específicamente para la universidad, esta vez, no como parte de un sistema, sino que éstas mantienen una Asamblea Nacional de Rectores para efectos de coordinación con su propio Reglamento que bien puede ver asuntos contencioso-administrativos a solicitud de cualquiera de sus integrantes. La presidencia de esta Asamblea se logra a través de votación secreta y universal entre los Rectores asistentes.

De acuerdo a Ley, el Rector de la Universidad es Titular de Pliego Presupuestal, y por tanto es independiente en la utilización de los recursos económicos que le otorga el Gobierno o a través de Recursos Propios.

El Estatuto Universitario de la UNSAAC fue promulgada el 6 de abril de 1984, la misma que fue elaborada por una Asamblea Estatutaria conformada por profesores y alumnos, elegidos éstos por votación secreta y universal con este exclusivo fin. Este órgano cumplió su misión a lo largo de un año.

Este instrumento legal amplía los conceptos sobre los fines de la UNSAAC, sus principios, reconoce derechos de profesores

y alumnos. Así en su art. 5to enuncia: "La Universidad Nacional de San Antonio Abad en la realización de su política académica es humanista, científica, nacionalista, democrática y antiimperialista".

La definición de cargos en la Universidad está asignada a través de análisis pormenorizado de la Estructura Administrativa.

El Reglamento General de la Universidad, está en su fase final para ser decretada su cumplimiento. Tornará más específica los derechos y deberes de los docentes, alumnos y funcionarios, además de la descripción más detallada de las funciones y los cargos para evitar duplicidad de recursos humanos, financieros y materiales.

Como se ha podido notar, la pirámide legal de la UNSAAC es rígida, por tanto, ninguna disposición puede sobrepasar lo enunciado en la Constitución muy a pesar de su autonomía.

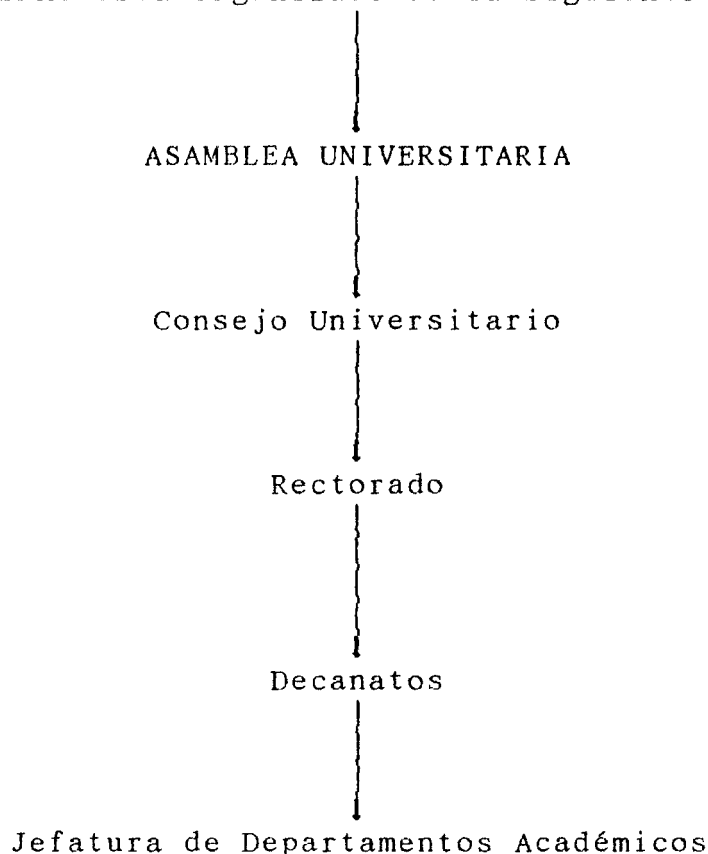
Las atribuciones de los órganos deliberativos, de la Alta Dirección, Facultades, y Departamentos, se enuncian en la Ley y el Estatuto, por tanto las decisiones a tomarse deberán estar acorde a estos instrumentos legales como veremos en su oportunidad.

Como en cualquier país subdesarrollado, la Ley está ahí, pero se busca "alguna salida" desvirtuarla y dejar de cumplirla, será porque la Ley se cumple, pero no se acata ?. Una forma de trasgredir la Ley desde su origen.

En la mayoría de los casos, las disposiciones legales referentes a la Universidad son burladas. Unas veces por parte de la entidad universitaria, y las otras por omisión del mismo gobierno, por ejm, el Art. 53 dice: "Los sueldos de los profesores universitarios, se homologan a los del Poder Judicial. El profesor de menor categoría no podrá ganar sueldo inferior al de un Magistrado de primera instancia". Esto no se cumple, tampoco se ha cumplido.

El Sistema de Gobierno.

La UNSAAC está organizado de la siguiente forma



La Asamblea Universitaria.— Es el máximo órgano deliberativo de la Universidad. Está compuesta por 74

miembros entre Decanos, Profesores Principales, Profesores Asociados, Profesores Asociados, Profesores Auxiliares y el Tercio Estudiantil. Todos ellos elegidos en sus respectivos estamentos con fecha marcada exclusivamente para este fin y con la libertad suficiente para el desarrollo de la campaña electoral.

El Consejo Universitario.- Es el organismo de más alto nivel ejecutivo conformado por los docentes de las Facultades y el Tercio Estudiantil elegido específicamente con este fin. Lo preside el Rector.

El Rectorado.- Está a cargo del Rector, que es la Autoridad de más alto nivel administrativo. Elegido por 5 años por la Asamblea Universitaria en Sesión Extraordinaria. LOS VICE RECTORES, tanto Académicos como Administrativos son elegidos junto con el Rector para el mismo período. Tienen responsabilidades específicas en sus respectivas áreas, Reemplazan al Rector en las circunstancias fijadas en el Estatuto Universitario.

El Decano.- Está a cargo del Decano de la Facultad elegido para un período de 3 años por su respectivo Consejo que se compone de 18 miembros entre profesores principales, asociados y auxiliares además del Tercio Estudiantil.

Jefaturas de Departamentos Académicos.- Se encuentran bajo la

responsabilidad de los Jefes, quienes asumen la conducción de las tareas pedagógicas de los profesores de sus áreas, por quienes son elegidos por espacio de 2 años. Cumplen funciones de investigación, de proyección intelectual. Es el nivel donde se aprueban los contenidos curriculares y silábicos (programas de cursos).

El Proceso Eleccionario.— Para las elecciones de autoridades de todos los niveles no responden a criterios técnico-pedagógicos, ni a la presentación de planes de trabajo, sino a la presentación de candidaturas a través de "frentes políticos" o "movimientos". Es más, que los requisitos para ser autoridad universitaria no siempre se cumplen. Desde el principio, casi todas ellas son impuestas por la racionalidad política.

El Proceso Decisorio.— Para determinar el Proceso Decisorio en la UNSAAC, es necesario comentar sobre la capacidad decisoria de cada uno de los organismos que funcionan dentro de ella, es decir, sobre las atribuciones que le asignan los dispositivos legales vigentes.

La Asamblea Universitaria.— Sus atribuciones son:

- . Modificar el Estatuto de la Universidad.
- . Elegir al Rector y Vice Rectores.
- . Tomar Decisiones sobre la renuncia del Rector y Vice Rectores.
- . Ratificar el Plan de Desarrollo de la Universidad.

- . Aprobar los proyectos de creación, fusión, supresión y reorganización de facultades, Carreras Profesionales, Departamentos Académicos, Institutos y Escuela de Post Grado.
- . Tomar cuenta y pronunciarse sobre la Memoria Anual del Rector.
- . Evaluar el funcionamiento de la Universidad.
- . Resolver en Ultima instancia los estados de crisis generales de la Universidad.
- . Elegir a los miembros del Tribunal de Honor de Docentes y alumnos.
- . Aprobar o suspender en última instancia el receso de la Universidad, declarado por el Consejo Universitario.
- . Pronunciarse públicamente sobre la problemática local, regional y nacional.

Son Miembros Conformantes: El Rector (Presidente) Vice Rectores, Docentes, Profesores representantes y alumnos del Tercio Estudiantil.

El Estatuto fija el período de sus sesiones que debe efectuarse una vez por semestre o en forma extraordinaria cuando sea necesario.

El Consejo Universtario.- Toma estas decisiones:

- . Aprobar el plan de Funcionamiento y Desarrollo de la Universidad.
- . Dictar el Reglamento General de la Universidad.
- . Aprobar el Presupuesto General de la Universidad.
- . Proponer a la Asamblea Universitaria la creación, fusión, supresión y reorganización de las unidades académicas y

administrativas de la Universidad.

- . Ratificar los planes de estudios y de trabajo propuestas por las facultades.
- . Conferir los grados académicos y títulos profesionales aprobados por las facultades.
- . Aprobar el número de vacantes para el Concurso de Admisión.
- . Nombrar, contratar y remover profesores y empleados.
- . Declarar en receso temporal a la Universidad y a cualquiera de sus unidades académicas con cargo a informar a la Asamblea universitaria.
- . Ejercer en instancia revisora el proceso disciplinario de profesores, alumnos y empleados.
- . Formular ante proyectos de Ley.
- . Coordinar y promover la capacitación laboral del personal administrativo.
- . Crear y conceder becas de perfeccionamiento a docentes y estudiantes.
- . Contratar profesores especializados del país o del extranjero a solicitud de las facultades.
- . Auspiciar económicamente las publicaciones oficiales de la Universidad.
- . Autorizar acuerdos y convenios inter institucionales.
- . Orientar y supervisar el proceso académico y administrativo de la Universidad.

De acuerdo al Estatuto debe reunirse cada 15 días, pero en la práctica lo hace cada semana. Son miembros conformantes: El Rector (Presidente), Vice rectores, Decanos y estudiantes del Tercio Estudiantil. Las decisiones del Consejo Universitario son ejecutivas.

El Rectorado.- Es la Alta Dirección. Decide en los siguientes

casos:

- . Presidir el Consejo Universitario y la Asamblea Universitaria.
- . Refrendar los títulos y grados propuestos por las facultades.
- . Expedir cédulas de Cesantía, Jubilación, Montepío del personal docente y administrativo de la Universidad.
- . Cumplir y hacer cumplir el Plan de Desarrollo.
- . Representa en toda circunstancia a la Universidad.
- . Ejercer funciones de Titular del Pliego Presupuestal.
- . Autorizar la convocatoria a concursos.
- . Sancionar al personal directivo, docente, administrativo y alumnado de conformidad a disposiciones legales vigentes.
- . Conceder licencia al personal docente y administrativo.

El Decanato.- Toma las siguientes decisiones:

- . Presidir el Consejo de Facultad.
- . Cumplir y hacer cumplir las normas legales.
- . Vigilar y controlar la marcha académica y administrativa de la Facultad.
- . Representar a la Facultad.
- . Presentar al Consejo de Facultad el Plan de Desarrollo y Funcionamiento de la Facultad.
- . Refrendar con el Rector los títulos y grados que la Universidad confiere.
- . Autorizar y controlar los gastos de la Facultad.
- . Conceder licencia al personal docente hasta por 3 días. Por más días debe hacerlo el Consejo de Facultad.
- . Autorizar matrículas especiales de alumnos.

- . Autorizar la evaluación de alumnos que salen al exterior.
- . Presidir por delegación del Rector los actos de graduación.
- . Proponer al Consejo Universitario el nombramiento, remoción y ratificación del personal docente, administrativo, y de servicio de la Facultad.

El Estatuto determina que las sesiones del Consejo de Facultad deben realizarse cada 15 días, pero en la práctica lo es una vez por semana. Está conformada por el Decano (Presidente), profesores principales, asociados y auxiliares además del Tercio Estudiantil.

Jefaturas de Departamentos Académicos.- Pueden decidir en los siguientes casos:

- . El Jefe debe presidir las sesiones de las Juntas de profesores, reunido por áreas de conocimiento.
- . Coordinar y ejecutar las actividades de enseñanza, investigación y de proyección social, capacitación permanente, producción intelectual de sus miembros.
- . Prestar servicios académicos según su especialidad a otras facultades.
- . Elaborar y actualizar los contenidos de los programas de estudios.
- . El período de sesiones no está fijado en el Estatuto que en la práctica lo realiza cada vez que sea necesario. La elección del Jefe se lleva a cabo en la Junta de Profesores, el candidato no precisa de otros requisitos que el de ser profesor ordinario del Departamento Académico.

Como se ha podido notar, las más altas responsabilidades académico-administrativas están asignadas a Cuerpos Colegiados (Asamblea Universitaria, Consejo Universitario, Consejo de Facultad y Juntas de Profesores. En caso de atribuciones personales (Rector, Decano, Jefe) están condicionadas al informe que luego deben presentar al Cuerpo Colegiado, sólo alguna parcela de responsabilidad generalmente administrativa son otorgadas a las autoridades. Precisamente en estos casos es que la autoridad aprovecha para tomar decisiones que no siempre están enmarcadas en las disposiciones legales, que, de las mismas al enterarse, si es que lo hace, el cuerpo colegiado, llama la atención, de lo contrario esta decisión transcurre en el anonimato.

La autoridad decide con el apoyo de asesores, o en conjunto con su cuerpo colegiado. En todo caso la responsabilidad recae en la persona de él por ser representante legítimo de la Universidad.

Como se tiene dicho, la elección de la autoridad se realiza a través de candidaturas propuestas por los frentes políticos, también la elección es política. Para caracterizar este hecho se tiene que el candidato es miembro de un frente político y además debe ser militante de un partido matriz fuera de la Universidad.

Como consecuencia de esto, sus decisiones resultan políticas, en muchos casos, por ejemplo en los siguientes:

Un profesor es nombrado sin concurso, sin los requisitos necesarios que otros sí lo presentaron. Por otro lado, un profesor perteneciente a las filas políticas del Rector es promovido o ascendido sin contar para ello sin los requisitos de Ley. O también cuando el profesor es declarado en Comisión Oficial sólo para recibir los viáticos y otras prebendas económicas.

En otro caso, un alumno es autorizado a viajar al exterior sin cumplir con los trámites que establece el Estatuto, por ejemplo el de estar cursando períodos superiores. O es autorizado a rendir pruebas en épocas fuera de las normales.

Se buscan salidas para favorecer a unos y rezagar a otros, causando malestar en la Comunidad Universitaria que repercute en la sociedad denigrando la imagen de la primera casa de estudios superiores llamada a ser la rectora de las causas nobles y justas, cuando en su interior las cosas no están bien.

Precisamente la naturaleza, composición y estructura de la Universidad hacen posible la elección de autoridades para luego proceder a la manipulación de ellas en beneficio de grupos o de personas, muchas veces causando agravio a la misma institución.

Muy apesar de estar determinado legalmente el Proceso Decisorio de la Universidad, las autoridades ven la forma de evadirlas. Por ejemplo se dice que cualquier profesor o alumno perjudicado en sus derechos acudiese al amparo de la justicia, éste sería resarcido en sus derechos. Es que cuando se sale del marco legal, se permiten los excesos y, lo más grave es que se crean

antecedentes para el futuro, es decir se forjan jurisprudencia para que los demás puedan ampararse en éstas y solicitar derechos que no están configurados en las legislaciones vigentes.

La Universidad tiene una estructura sumamente compleja. Y compleja es también su funcionamiento mientras esta estructura no sea mudado radicalmente, se continuará con este vicio. He ahí uno de los orígenes de su crisis.

En algunos casos se aduce a la especificación de las legislaciones, pero se percibe que no sea solamente este el caso, sino que la falta de voluntad de todos los miembros de la comunidad es imprescindible para promocionar a la Universidad y hacer que ella cumpla con los objetivos para la cual fue fundada; si eso no es así la permanente renovación de sus dispositivos legales no ayudará en mucho.

LA UNIVERSIDAD FEDERAL DE RIO DE JANEIRO.

Referenciales Históricos.

"La historia de la creación de la Universidad del Brasil revela inicialmente considerable resistencia tanto por parte de Portugal como refleja su política de colonización, como por parte de algunos brasileiros que no veían justificación alguna para la creación de una institución de ese género en el país, considerando mucho más adecuado que las élites de la época buscasen Europa sus estudios superiores". (Fávero 1980).

En el siglo XVI la Corona portuguesa negó a los jesuitas crear una Universidad, por tanto los alumnos del Colegio de los jesuitas tenían que viajar a Europa a proseguir sus estudios (Universidad de Coimbra).

Las materias impartidas en los Colegios, tenían como base las letras y artes, considerando un curso intermedio entre las humanidades y los cursos superiores. Al término de éstos los estudiantes podían continuar la carrera eclesiástica, jurisprudencia y medicina. La historia dice que entre los propios jesuitas habían contrarios que no querían que se dieran estos cursos afirmando que con este motivo ya se estaba dando carácter universitario a los colegios, como lo manifestó públicamente en 1583 el Padre Miguel García.

Este rechazo a la creación de una Universidad continuó en el período monárquico, fue precisamente cuando fueron suspendidas por mucho tiempo la consecución de grados de maestros en la especialidad médico-quirúrgicas.

Otra tentativa de crear una Universidad en el Brasil fue en 1592. El Padre jesuita Marcial Beliaeste emprendió esta tarea pero nuevamente fue frustada a través de un informe negativo del visitador Angela, afirmando más bien que no era posible otorgar títulos de maestros en Colegios, sino en Universidades, las que no podían ser creadas por el momento. En 1597 Roma le restituye este derecho al Colegio de los jesuitas.

En los planes de la "Inconfidencia Minera" nuevamente se intenta forjar una Universidad (1789).

Portugal fue opuesta a todos estos intentos, por el contrario centralizó la formación de élites culturales del Brasil a través de la Universidad de Coimbra, inclusive hasta el fin del Primer Reinado.

Siendo el Brasil sede de la monarquía en 1808, sólo se consigue de don Juan VI la creación de algunas otras escuelas con un carácter profesionalizante, para instruir funcionarios al servicio de la Corte. Fueron creadas con este fin la Academia Real de la Marina, en 1810 la Academia Militar. En 1812 se crea el Laboratorio de Química. En 1816 La Escuela Real de Ciencias, Artes y Oficios; fue transformada en 1820 en Real Academia de Pintura, Escultura y Arquitectura Civil; además de otras en el interior del país, principalmente en Bahía, Minas Gerais y Rio de Janeiro.

En 1822, luego de la Independencia la Constituyente se propicia nuevamente la creación de una Universidad. En 1823 la Comisión de Instrucción Pública presenta el proyecto respectivo creando La Universidad de Sao Paulo y Olinda. Se produjo grandes debates, pero en la víspera de su promulgación el Emperador disolvió el congreso.

Luego de otras tentativas más, en 1879, se crearon facultades independientes en Rio de Janeiro, Sao Paulo, Recife, Bahía.

Proclamada la República en 1892, el diputado Pedro Américo propuso que fueran creadas 3 universidades: En Rio de Janeiro, Bahía y Sao Paulo. Los debates se alargaron por mucho tiempo, hasta que en 1915, la creación de una Universidad toma forma de Ley. El Decreto 11,530 del 18 de mayo de 1915 en su Art. 6to decía:

" El Gobierno Federal cuando crea oportuno reunirá en una Universidad las escuelas Politécnica, y de Medicina de Rio de Janeiro, incorporando en ella a una de las facultades libres de Derecho".

Finalmente en 1920, el Presidente Epitacio Pessoa promulgó el decreto 14,343 creando la Universidad Federal de Rio de Janeiro.

Pero esto no fue suficiente para el funcionamiento de la Universidad. Tuvo que enfrentar nuevos debates puesto que se dijo que fue creada solamente para recibir al Rey Don Alberto I de Bélgica a quien se le debía otorgar el título de Doctor Honoris Causa. Por tanto, la Universidad en sí no tenía un sustento orgánico ni funcional.

En 1925, dentro de la propuesta de reforma generada por Rocha Vaz se busca consolidar la UFRJ., es así que se promulga el decreto 16,782.A, por el cual, se respeta sus moldes con las que fue creada, es más, fueron creadas otras universidades tomando como base el modelo del de la Capital, o Sea de la UFRJ.

Sobre la función de la Universidad, su estructura y otras particularidades, aún continúa el debate. Frecuentes propuestas de reformas son presentadas en las que se pone sobre el tapete cuestiones que van desde los principios que deben normar la entidad, de los objetivos que debe cumplir. De ahí la discusión de que si la Universidad debe ser instrumento de utilización del saber o es instancia del saber. Cuestiones básicas que seguramente han de demorar la definición de una Nueva Universidad.

Son momentos muy importantes los que se viven en la UFRJ. Se debe redactar el nuevo Estatuto por cuanto sus estamentos se encuentran debatiendo la finalidad y la composición de su Asamblea Estatuyente para adecuarlo a la Nueva Constitución Política del País. Indudablemente que se operaran cambios en su Estructura Orgánica y funcional. Se espera también cambios en el comportamiento de sus integrantes.

Importancia en el Desarrollo Estadual y Federal.

"La Educación como práctica social está profundamente comprometida con la realidad del país donde se desenvuelve; se realiza a través de instituciones subordinadas al sistema ideológico que legitima y justifica la sociedad como un todo" (Fávero 1980).

Es cierto que la educación está inmerso en el sistema o es sustento de él, pero también es cierto, que la Universidad ha sido y es contestataria, es más, en su interior se debaten cuestiones sobre problemas sociales, políticos y culturales, además

de otros de importancia Estadual y Local, tal es el caso del Fórum y Cultura, donde la UFRJ. muestra su sensibilidad hacia los problemas nacionales buscando en todo sentido formas y vertientes de posibles soluciones. En muchas oportunidades la intolerancia partidarista no permite el libre juego de las ideas y por tanto no se llegan a conclusiones valederas que puedan significar aportes concretos para el desarrollo Federal y Estadual.

La orientación ideológica repercute en la determinación del aporte hacia ciertas líneas de acción, por lo que se hace preciso el debate previo para especificar las prioridades las mismas que pueden significar apoyar las cuestiones de infraestructura física o la solución de problemas como el hambre y la miseria que de inmediato exigen soluciones inmediatas, donde la Universidad no puede estar ausente.

La UFRJ. cumple su función de proyección social a través de la difusión de la ciencia y la cultura especialmente dirigido hacia los sectores que no tienen el privilegio de acceder a las aulas universitarias.

Formula programas en busca de la identidad perdida, volver a pensar en el Brasil como Brasileiros amantes de sus tradiciones, de su cultura, desarrollarla sin caer en las tentaciones de una malentendida modernidad que al no ser reflexionada pueden acarrear distorsiones en el comportamiento frente a los valores nacionales. Es esto, lo que quiere evitar, por principio, la UFRJ., preocupada a su vez de captar inmediatamente los avances en ciencia y tecnología que necesariamente posibilite el

traspaso hacia la solución de problemas regionales y nacionales previa adaptación a la realidad brasileira.

En el poco tiempo de creación de la Universidad, casi de inmediato a dejado de ser la "fábrica" de profesionales, así entendidas sobre muchas universidades de América Latina, su proyección es determinante, podría ser mucho más, pero los problemas a veces obstaculizan estas buenas intenciones, la falta de presupuesto por ejm., es un mal crónico de los países sub desarrollados, cuyos gobiernos suelen priorizar obras que en realidad no son tales por el contrario dejan de lado la educación que junto con la salud, son sí prioritarios y determinantes para el desarrollo de un país como los nuestros.

Finalmente, al forjar nuevos cuadros de líderes profesionales para la conducción del pueblo, la Universidad crea programas especiales de capacitación y perfeccionamiento; de reciclaje para quienes ya son profesionales y están en ejercicio, democratizando así la educación, papel fundamental de la Universidad. Si la UFRJ. es democrática, sencillamente porque el Brasil lo es. Se esperan nuevos rumbos en la relación de la UFRJ. y la sociedad que lo abriga.

El Sistema Legal - Administrativo

En este caso la legislación corresponde a una estructura piramidal:

LA CONSTITUCION POLITICA



LA LEY (DECRETO)



PLAN DE REESTRUCTURACION



ESTATUTO



REGLAMENTO GENERAL

La Constitución política se ocupa sobre la Universidad en su artículo 207, que dice:

"Las universidades gozan de autonomía didáctico-científica, administrativa y de gestión financiera y patrimonial y obedecerán al principio de indisolubilidad entre enseñanza, investigación y extensión".

Para ser un Art. inmerso dentro del esquema general de la Educación es de indudable trascendencia. Es una disposición acorde a los tiempos donde por mandato de la constitución se reconozca como un hecho la autonomía, lo que hasta la fecha no han sido conseguida por muchas universidades. Esto quiere decir, que la universidad de acuerdo a su realidad podrá implementar sus contenidos académicos, sus orientaciones científicas, metodologías, en fin todo lo que una Universidad Moderna exige.

El Decreto, forman parte de la estructura legal de la Universidad. Fue con decreto que se aprobó el plan de reestructuración de la UFRJ. Precisamente fue el decreto Nro 60,455-A del 13 de marzo de 1967. Fue también por decreto Nro 66,536 del 6 de mayo de 1970 que se aprueba el Estatuto de la Universidad Federal de Rio de Janeiro. Disposiciones emanadas del ejecutivo con fuerza de ley, para cumplir y hacer cumplir.

El Plan de Reestructuración, fue aprobada como una forma de legalizar el funcionamiento de la Universidad a fin de adecuarla a las nuevas orientaciones pedagógico-administrativas de la época, que como está dicho fue dada en 1967.

El Estatuto, al ser aprobado en 1970 se preocupó por normar la marcha académica y administrativa de la Universidad. Puede leerse en esta forma todos los aspectos referentes a recursos humanos (profesores, funcionarios y alumnos, además de las relaciones con la comunidad los fines, objetivos, y la definición misma de la Universidad suscrita en este documento.

El Reglamento General, fue aprobado por el Parecer Nro 299/70 del Consejo Federal de Educación. Documento que detalla en forma minuciosa las actividades que deben cumplir todas las unidades académico-administrativas de la Universidad. Su función es esa, especificar la labor de toda la estructura administrativa y académica, el régimen de trabajo de los profesores, acceso, matrículas, los cursos, carga lectiva de los profesores considerando todos los niveles hasta el momento existentes.

Las autoridades, profesores, funcionarios, alumnos y toda la Comunidad Universitaria admite de que su legislación es obsoleta, por tanto debe adecuarse, pero esto no debe considerarse así en forma vertical. Hay cuestiones por rescatar de la legislación vigente, pero ello sólo será producto de los intensos debates que debe desarrollarse durante los próximos meses.

Por lo que dicen profesores, autoridades, estudiantes y funcionarios, el debate será esclarecedor y actualizante. Es más recolectando los informativos impresos se ha podido notar las aparentes contradicciones que resultan en este tipo de confrontos, pero al final, sólo la Universidad será la gran beneficiada, y beneficiada también la comunidad que la rodea.

Esto se ha podido notar en las publicaciones que ha continuación paso a enumerar:

- "NOTICIAS" Organo Informativo de la Universidad Federal de Rio de Janeiro Nros. 109 - 111 - 110 - 115.
- "INFORMANDES" Organo del Sindicato Nacional de los Docentes de las Instituciones de Enseñanza Superior. Afiliado a la CUT. Marzo de 1993.
- "JORNAL UNIFICADO" Informativo Semanal Unificado de la ASUFRJ, ASUFF, ASUR-RJ, y ASUNIRIO. Nro. 9 del 12 de Mayo de 1993.
- "ESTATUINTE" EFRJ. Universidad Federal de Rio de Janeiro. Boletín Nro 4.

Además se ha podido recolectar el siguiente material informativo en varias ediciones:

- "UFRJ NA LUTA". Informativo Unificado de la ASURF y del Consejo

de los Centros Académicos.

- "CRA - RJ". Jornal Informativo del Consejo Nacional de Educación.
- "UFRJ. Urgente". Informativo de la Universidad Federal de Rio de Janeiro.

Todos los boletines sirvieron para formar la idea sobre los desfases que se ha producido por falta de una legislación actualizada en materia universitaria.

El Sistema de Gobierno

La UFRJ. está organizado, de acuerdo con su sistema vigente, en la siguiente forma:

ESTRUCTURA SUPERIOR

- I. Organo de Deliberación Superior.
- II. Organo de Dirección.
- III. Organo de Coordinación.
- IV. Asamblea Universitaria.

ESTRUCTURA MEDIA

- I. Centros Universitarios.
- II. Forum de Ciencia Y Cultura.

INFRAESTRUCTURA

- I. Departamentos.

Para definir cada uno de estos órganos se ha

encontrado la siguiente forma:

ESTRUCTURA SUPERIOR:

I. Organo de Deliberación Superior.

- Consejo Universitario.- Se compone con la presencia del Rector (Presidente), Los Vice Rectores, Decanos de Centros Universitarios, Prefecto de la Universidad, representante del Forum de Ciencia y Cultura, dos profesores titulares o contratados, un profesor adjunto,, un representante de libre-docentes, un representante de profesores asitentes, un representante de antiguos alumnos, tres representantes de la comunidad, uno del área cultural, uno de la represetación profesional, uno empresarial, ex-rectores.

- Consejo de Curadores.- Se compone con la presencia del Rector, un representante del Consejo Universitario, un Representante de la Asamblea Universitaria, un Representante del Ministerio de Educación y Cultura, un Representante de Antiguos Alumnos, un Representante de la comunidad que haya hecho donaciones y prestado servicios a la Universidad.

- Consejo de Enseñanza y Graduación.- Está formado por El Vice Rector (de área respectiva) por doce miembros y dos del Centro Universitario, un Representante

de los Estudiantes. Se renueva anualmente por un tercio.

- Consejo de Enseñanza para Graduados.- Está formado por el Vice Rector (Presidente) más quince miembros: Un Representante de cada Centro Universitario, uno del Forum de Ciencia y Cultura, un Representante de los Estudiantes y siete profesores dedicados a la investigación y enseñanza de graduados. Se renueva por tercios.

- Comisión de Tiempo Integral Y Dedicación Exclusiva.- Está conformado por tres profesores nombrados por el rector, un representante del Fondo Nacional de Educación (FNDE), un alumno.

II. Organo de Dirección.

- El Rectorado.- La Universidad está dirigido por el Rector. Cuenta con un Vice Rector y cinco sub rectores. Son nombrados por 4 años.

III. Organo de Coordinación:

- El Consejo Superior de Coordinación Ejecutiva.- Está conformada por el Rector, Vice Rector y sub rectores, Decanos, Director Técnico, Prefecto.

IV. Asamblea Universitaria:

- Asamblea Universitaria.- Está conformada por los ocupantes del Magisterio Superior, libre-docentes, Decanos de Centros Universitarios, Representante del Personal Administrativo de cada Centro Universitario, Representante del personal Administrativo del Rectorado, Representantes de los alumnos de cada una de las Unidades Universitarias, Representante de los Antiguos Alumnos.

ESTRUCTURA MEDIA:

I. Centro Universitario.

- Está Presidido por el Decano, Nombrado por el Consejo de Coordinación del Centro. elegido por 4 años entre los profesores titulares del centro.

II. Forum de Ciencia y Cultura.

- Tiene categoria de Centro Universitario. Está presidido por el Rector o a su Delegación por el Vice Rector. Está conformado por el Rector, Coordinador del Forum, Decanos de Centros, Director del Museo Nacional, un representante de alumnos, un representante de antiguos alumnos, tres representantes de organizaciones públicas o privadas invitados por el Rector.

I. Departamentos.

- Es el último nivel de la estructura universitaria para efectos de organización administrativa, didáctica y Científica. Está conformado por profesores que ejercen disciplinas afines y congrega profesores para el objetivo común de enseñanza e investigación. Es dirigido por un jefe designado por el director de la Unidad por 2 años.

Finalmente, es necesario anotar que el sistema de gobierno en estos últimos años se a visto fortalecido por haber ejercido la Unidad Universitaria su derecho a elegir a sus autoridades, por mandato de la Constitución que otorga ese derecho.

Es precisamente este cambio en el régimen eleccionario, que muda también las relaciones políticas dentro de la Universidad. El Rector asume compromisos no solamente con la institución, lo Hace también con el grupo que propició su candidatura y con quienes lo eligieron. La presión es desde toda la comunidad por las promesas electorales que hizo, y también la exigencia concreta de quienes hicieron posible el triunfo de la propuesta suya. Las anteriores elecciones eran previa presentación de lista tríplice, al gobierno.

El Proceso Decisorio.

Para determinar el Proceso Decisorio en la UFRJ., de

igual forma, es preciso dar a conocer las atribuciones de las cuales están imbuidos cada uno de los niveles de decisión.

ESTRUCTURA SUPERIOR.

I. De los Organos de Deliberación.

- Consejo Universitario.- Tiene las siguientes atribuciones:
 - . Elaborar el Estatuto de la Universidad.
 - . Participar en la elaboración de las listas para proveer los nombres de los candidatos a Rector. (Fue modificado).
 - . Aprobar la creación, separación, fusión y extinción de los Organos de la Universidad.
 - . Aprobar la creación de cursos de graduación y post graduación.
 - . Aprobar las directrices de Política Universitaria propuesta por el Rector.
 - . Aprobar el presupuesto.
 - . Decidir en grado de recurso sobre la deliberación de órganos colegiados de estructura media e infraestructura.
 - . Discutir sobre cuestiones omisas en el Estatuto Reglamento y otras disposiciones.
- Consejo de Grados.- Tiene las siguientes atribuciones:
 - . Apreciar la propuesta de presupuesto.
 - . Aprobar la presentación del Informe Anual del Rector.
 - . Aprobar la presentación de cuentas.
 - . Autorizar las solicitudes presupuestales.
 - . Emitir informes sobre cualquier asunto relativo a patrimonio y finanzas.

- Consejo de Enseñanza y de Graduación.- Cumple las siguientes funciones:

. Funciones de Planeamiento : Aprobar el Plan Global de actividades pedagógicas de la Universidad.

. Función Deliberativa : Trazar normas generales de orientación y control de aspectos pedagógicos.

. Función de Asesoría Ejecutiva: Normas de Carácter pedagógico.

- Consejo de Enseñanza Para Graduados.- Cumple con las siguientes atribuciones:

. Función de Planeamiento : Promover la enseñanza para post graduados.

. Función Deliberativa : Deliberar sobre principios, criterios y normas generales y otras actividades del área.

. Función Ejecutiva : Emitir informes inherentes a su área.

- Comisión de Tiempo Integral y Dedicación Exclusiva.- Tiene las siguientes

atribuciones:

. Establecer las normas para el establecimiento de estagios probatorios.

. Examinar las calificaciones de profesores a ser indicados a Tiempo Integral o Dedicación Exclusiva.

. Analizar los informes de los Departamentos referentes a profesores de Tiempo Integral y Dedicación Exclusiva.

. Suspender la aplicación del régimen de Tiempo Integral y

Dedicación Exclusiva.

- . Examinar las propuestas de los departamentos sobre profesores de Tiempo Integral y Dedicación Exclusiva.

II. De los Organos de Dirección.

- El Rectorado.- Sus atribuciones son:

- . Representar a la Universidad.
- . Presidir el Consejo Universitario, Consejo de Curadores, Coordinación Ejecutiva, Forum de Ciencia y Cultura y Asamblea Universitaria.
- . Cumplir y hacer cumplir las normas legales.
- . Conferir diplomas y certificados de cursos universitarios.
- . Ejercer administración superior de la Universidad.
- . Presentar las cuentas anuales.
- . Presentar el proyecto del próximo presupuesto.
- . Presentar anualmente al Consejo Universitario informes de las actividades académicas y administrativas. El Rector puede delegar funciones en los Sub-rectores.

III. Organos de Coordinación.

- Organo de Coordinación Ejecutiva.- Cumple con las siguientes atribuciones:

- . Apreciar los planes de presupuestos y programas.
- . Conocer los recursos materiales y humanos, problemas de los centros universitarios.

- . Apreciar los informes de los centros académicos.
- . Proponer normas y modificaciones a las disposiciones legales.
- . Opinar sobre asuntos de naturaleza ejecutiva presentadas al Rector.
- . opinar sobre consultas del Consejo Universitario.
- . Apreciar las propuestas, acuerdos, convenidos, auxilios y legados.

IV. Asamblea Universitaria.- Tiene las siguientes atribuciones:

- . Tomar conocimiento del Plan Anual de la Universidad.
- . Asistir a la entrega de Diplomas Honoríficos.

ESTRUCTURA MEDIA.

I. Centro universitario. Tiene las siguientes atribuciones:

- . Facilitar la coordinación e integración de la enseñanza y la investigación en cada área de conocimiento y la articulación de las Unidades Universitarias y órganos suplementares con la Dirección Superior de la Universidad.

II. Forum de Ciencia y Cultura.- Tiene las siguientes atribuciones:

- . Desarrollar los sectores de conocimiento dedicados al estudio de problemas brasileiros y la difusión científica y cultural.

INFRAESTRUCTURA.

I. Departamento Académico.- Cumple con las siguientes atribuciones:

- . Cumplir con las final de enseñanza e investigación en la Universidad. De acuerdo a sus finalidades ésta se realiza a través de la Facultades, Escuelas e Institutos.
- . Realizar la distribución de personal docente por áreas.

De acuerdo a su legislación vigente la UFRJ. está integrado por un complejo sistema administrativo donde se puede notar claramente la sobreposición de funciones o duplicación de esfuerzos. Ciertamente existen infinidad de cuerpos colegiados que dispersan las funciones a cumplir dejando de lado la Unidad de mando, porque pareciera que algunos cuerpos colegiados tuvieron mayor atribución y otras no.

El Rector como cabeza visible de la universidad tiene actividades recortadas y dirigidas únicamente a cumplir funciones de representación, de personificación de la institución y no así a funciones también ejecutivas.

La Asamblea Universitaria podría ser considerada la máxima autoridad, pero no lo es dejando para el Consejo Universitario que también cumple actividades ejecutivas, que una parte podrían formar la base funcional del mismo Rector y de esta manera reducir el número de órganos y simplificar un tanto la administración universitaria.

La complejidad administrativa de una Universidad se hace más aún con la presencia de innumerables organismos y comisiones que al final, no hace sino complicar la situación de profesores y alumnos.

Otro de los factores que dificulta el normal funcionamiento de la entidad universitaria, es lo referente a la burocracia considerada en su lado negativo, que en vez de agilizar la marcha administrativa suele detenerla y no permitir un desarrollo, esto en lo administrativo como pedagógico.

CAPITULO IV

COMO SE PRODUCE LA INFLUENCIA POLITICA EN EL PROCESO DECISORIO DE LA UNIVERSIDAD ?

Las formas de interferencia en el Proceso Decisorio de la Universidad, se manifiesta de diferente forma. En unos casos, diferentes factores influyen en la toma de decisiones (LEITAO 1991) y en otros, es solamente el factor político que determina la decisión de la autoridad Universitaria. Se puede ver las siguientes circunstancias:

- Quien quiera influenciar en la autoridad debe tener capacidad de articulación con personas e instituciones.
- Los grupos y las personas buscan una recompensa.
- Otros grupos y personas buscan el interés colectivo.
- I personas que buscan influenciar a través del conocimiento de la legislación pertinente.
- Para influenciar es necesario conocer el asunto a tratar.
- En cualquier caso, para tener influencia en los niveles de decisión, se debe poner de manifiesto la experiencia de la persona, por tanto es más acequible al presentar sus opiniones.
- Por otro lado, la capacidad de argumentación que debe tener la persona que asesora o representa a una organización puede ser una base para la inclusión de sus ideas el momento de tomar una decisión.
- Se puede influenciar también a través del relacionamiento efectivo, la sensibilidad, la intuición, la competencia profesional, prestigio profesional, motivación, valores, y

otros factores que el decisor toma en cuenta para poder decidir.

El Proceso Decisorio en las Universidades propuestas.

- EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL "SAN ANTONIO ABAD" DEL CUSCO.

Como se ha dejado establecido en el capítulo anterior, existen mecanismos de gobierno universitaria a través de las cuales se toman las decisiones. Estos pueden ser los determinados por la misma legislación (administrativo), por otro lado, se toman decisiones extraordinarias que no están enmarcadas dentro de aquella legislación (política), esto por la siguiente consideración:

La Autoridad Universitaria, en todos sus niveles son elegidos en cuerpos colegiados. El Rector, por la asamblea universitaria compuesta por 74 miembros entre profesores y alumnos. pero en la universidad existen mil profesores y 20 mil alumnos. Los empleados no participan del proceso eleccionario por mandato de la Ley. Entonces los grupos, pequeños por su representación, son facilmente manipulables y orientados a cumplir con el interés de alguna persona, grupo o representación política.

El candidato a Rector es propuesto por grupo de personas u opción política, por tanto es "su grupo" el que accede al poder y con él debe gobernar. Es cuando las presiones se multiplican para cubrir cargos jerárquicos, de dirección, o administrativas. Entonces es el grupo el que gobierna y es la opción política la que se implementa en la Universidad.

Son los acuerdos de grupo los que tienen mayor "peso" en las decisiones de la autoridad.

Cómo y en qué casos surgen las influencias ?

- . En el nombramiento de la jefaturas administrativas de nivel medio e inferior.
- . En las direcciones Universitarias.
- . En el ingreso de profesores a la docencia, apesar por ser por concurso, la "recomendación de la autoridad ante la comisión evaluadora, es determinante.
- . En la autorización de los viajes de estudios. para quienes forman parte del círculo político de la autoridad, los trámites son acelerados, para quienes no lo son sencillamente éstos se atrasan, puede hasta no salir.
- . Comisiones de servicios para el prestigio del profesor, cuando se trata de representaciones muy importantes, son los allegados de la autoridad los que gozan de estos eventos, los otros no.
- . Para la publicación de obras, unos cuentan con el con el apoyo "incondicional de la Autoridad" los otros no lo son.

Son algunos aspectos que aparecen junto con las decisiones políticas en la Universidad. Existen muchos otros casos, pero de estos se deduce la forma como puede manifestarse. Estas características que determinan una decisión política se dan a través de las resoluciones que, paradójicamente se denominan como "administrativas". Otras decisiones no requieren este aspecto formal de las resoluciones porque las disposiciones se dan en formas verbal.

EN LA UNIVERSIDAD FEDERAL DE RIO DE JANEIRO - BRASIL.

Es característica de la Universidad la influencia política resumida en el siguiente enunciado: (Leitao).

La falta de un proyecto político pedagógico de la Universidad, favorece a la desarticulación existente por tanto no es posible llegar a una coordinación coherente entre todos los estamentos de la entidad. Igual ocurre en la elección del Rector, para lo que se precisa una articulación intensa. El mismo hecho de la participación de un cuerpo colegiado o un grupo de personas que han de elegir a las autoridades, ellos, los electores tendrán recompensa a los favores recibidos.

Cómo y en qué casos surgen las influencias ?

- . En ocupar los cargos donde la nominación sea realizada por la Autoridad.
- . Las Comisiones más importantes son presididas por el entorno de la Autoridad.
- . Los grupos políticos que apoyaron la elección del o las Autoridades tiene privilegios para el nombramiento de funcionarios y docentes muchas veces sin tener los requisitos necesarios para un cargo determinado.
- . Los grupos, generalmente no buscan el bienestar general o colectivo, sino el que les interesa.
- . La Autoridad tiene en todos los niveles gente que lo sustenta, es más, se consideran en los respectivos niveles como "portavoces" oficiales. La pérdida de credibilidad de los otros

sectores es inminente y obvia.

Existen, en ambos casos, una situación que bien vale la pena enunciarlo. Se trata de la posición de los estudiantes en las elecciones de Autoridades y también en los posibles favorecimientos políticos de parte de los profesores y autoridades.

Los alumnos participan de las elecciones llevando la posición del estudiantado. Correcto. Pero luego que éstas fueron elegidas toman una posición casi personal. Esto del "casi" tiene su explicación. Las decisiones que se toman en los órganos colegiados y éstas son beneficio del estudiantado, no hay problema. Este surge cuando las decisiones han de favorecer a persona alguna o Autoridad en forma directa y personal, entonces es de libre disposición del alumno representante apoyar o no apoyar. En el primer caso lo hace por amistad y en el segundo por enemistad. Por eso las Autoridades someten su autoridad a la del alumno en casos de requerir su apoyo con su voto para tomar una decisión.

Existen alumnos que disponen de sus cargos de representantes para "solicitar" apoyo en grados de él o de personas allegadas. Para aprobar cursos de él, o de sus allegados. Por eso la "amistad" entre alumnos representantes y profesores es estrecha, pero ello mientras dure su mandato, luego termina dicha amistad.

Este es el verdadero marco de las decisiones en la Universidad, que indudablemente precisan de más estudio y profundidad en los análisis por ser una entidad donde intervienen diferentes intereses tanto externos como internos. Tales estudios

deben desarrollados considerando fundamentalmente el aspecto político.

Soluciones ?

No es preciso un recetario. Se trata de un análisis concienzudo que realicen las partes conformantes de la Universidad. El estudio puede enfocar las diferentes vertientes de esta problemática, por tanto quienes lo hagan podrán decir que existen otros factores que inciden en la determinación de la autoridad para tomar una decisión, pero por lo expuesto aquí, la influencia política es muy importante, o la primera en el planteamiento de otras propuestas.

Se ha visto también que uno de los orígenes en la influencia política está precisamente en la elección de las autoridades, entonces surge la pregunta: Y por qué no hacerlo por Concurso de Méritos y Aptitudes ?, o al menos por la presentación de un Plan de Trabajo que la posible autoridad tenta llevar a cabo si fuera elegida ?.

Por otro lado, qué ocurriría si las elecciones fueran directas, universales y secretas ?, puede legislarse para que la representación estudiantil, por su naturaleza siempre participe a través del Tercio Estudiantil. En estos casos la manipulación podría quedar fuera o por lo menos hacerla inefectiva.

La participación de los trabajadores administrativos es una cuestión en discusión porque muchas legislaciones de países del primer, segundo y tercer mundo lo tratan a nivel de la realidad de cada una de las universidades. El fundamento para la no participación, es que la institución es educativa y por tanto importa a quienes están inmersos en esta área: Profesores y alumnos.

Por tanto la elección de la Autoridad Universitaria debe estar encaminada a elegir a la persona más representativa y más capacitada en la Gestión Universitaria.

La participación comunitaria es muy importante para contemporizar las posibles manifestaciones radicales de sectores que existen en el Campus y para coadyuvar al apoyo social que la Universidad precisa para cumplir debidamente con sus fines.

Finalmente, la Política Institucional debe ser concebida como un producto de COALICION de ideales, de personas de grupos con el exclusivo fin de desarrollar la Universidad en largo plazo y dejar de lado las programaciones de estrechos períodos de tiempo, donde cada vez se "planifican y programan" sin tener en cuenta lo que dejan sus antecesores. Asumen las nuevas autoridades, como si nada hubiera ocurrido antes. Eso indudablemente causa perjuicio a la Universidad como institución y a los estudiantes, cuyos perfiles, contenidos curriculares debe mudar constantemente. Los acuerdo también deben considerar a la gestión administrativa en cuanto a la inversión de recursos económico-financiero, precisamente por la falta de previsión las construcciones de salas de estudios o ambientes administrativos quedan sin concluirse, porque es un ritual

el de no proseguir obras que los antecesores empezaron. Se requiere dialogar, poner como base los principios universitarios, mientras tanto, aquí otra propuesta.

Soluciones ? UNA POLITICA UNIVERSITARIA.

Los problemas confrontados por las universidades estudiadas (UNSAAC - UFRJ) en su forma general, son comunes. Comunes desde la perspectiva política (intolerancia), económica (deficiencia), social (ajena), es por ello que se puede proponer una convergente Política Universitaria como un instrumento de trabajo en el plano académico, así como en el administrativo. Vale la pena indicar la salvedad de que esta propuesta deberá una opción de la sociedad civil en su conjunto y no solamente de quienes conforman la comunidad universitaria.

Así es como se presentan en nuestras universidades la carencia de una política educativa, administrativa, de personal docente, trabajadores y de servicio. Se nota la falta de una política de oferta y demanda de profesionales en nuestro medio, sin que esto signifique una fábrica de profesionales, sino el producto de la demanda social, esto es, una consecuencia de un diagnóstico correcto que retrate objetivamente nuestras realidades.

En los tiempos actuales se precisa de estudios más profundos de la realidad socio-económica de los universos donde nuestras universidades se desenvuelven es por ello que se requiere planear, proponer políticas, directrices y lograr coherencia en

nuestros proyectos. De ahí la propuesta de una Política Institucional.

En este intento se podrá observar que una Política Universitaria no podrá ser ajena a la política regional, y esta en una de carácter nacional, de ahí su importancia para el desarrollo local, regional y nacional.

Una política de esta naturaleza, no puede concebirse en forma aislada, sin formar parte de un contexto, es más, tampoco puede ser una "camisa de fuerza" que obligatoriamente se encaja en un esquema; los puntos considerados dentro del Patrón General de Políticas, son enunciados, principios que luego tengan que desarrollarse de acuerdo a un espacio y tiempo determinados. Deben ser tomados en dimensión real: Políticas (Políticas de Personal, insuficiencia de recursos, carencia de post graduados, etc) .

"Una Política Universitaria se define pues en relación a sus necesidades, a las carencias y a los objetivos concretos de grupos sociales. Ella misma, la Política Universitaria, es producto de las tradiciones de los conflictos inherentes a la sociedad.

En los países periféricos, el universo de problemas sociales, económicos, políticos, culturales, científicos y tecnológicos, exige de las universidades, más el desempeño de las funciones modernas, que el desempeño de las funciones clásicas". (Díaz Fraga, 1991).

Entonces, la propuesta que se presenta a continuación es un aporte que nace como consecuencia de los temas estudiados en los capítulos anteriores y que corresponde a la praxis organizada en el proyecto respectivo.

Veámoslo.

POLITICA UNIVERSITARIA

MISION.

- M1.** La Educación, derecho de todos, es deber del Estado y de la Familia, es promovida e incentivada con la colaboración de la sociedad, visando el pleno desarrollo de la persona, su preparación para el ejercicio de la ciudadanía y su calificación para el trabajo (Constitución Política Brasileira Art. 205).
- M2.** La Educación Universitaria tiene entre sus fines la creación intelectual y artística, la investigación científica y tecnológica y la formación profesional y cultural (Constitución Política Peruana Art. 31).
- M3.** La Universidad como Centro Académico procura la consolidación espiritual y material de la persona humana sobre la base de la Ciencia, la Filosofía, el Humanismo y la Tecnología, al mismo tiempo que difunde la Ciencia y la Cultura, realiza

investigación Científica y forma cuadros profesionales al servicio del país.

OBJETIVOS.

01. Formar y perfeccionar profesionales humanistas e investigadores idóneos en todas las áreas del conocimiento humano, tecnológico y cultural, dotados de conciencia local, regional y nacional.
02. Asimilar, crear y desarrollar las humanidades, artes, ciencia y tecnologías, mediante la investigación de la realidad local, regional y nacional teniendo como base la enseñanza y la proyección social para identificar su proceso histórico y social a fin de participar en su transformación.
03. Promover y fomentar la producción de bienes y prestación de servicios para contribuir al desarrollo local, regional y nacional, además de generar recursos propios para la Universidad.
04. Contribuir en el ámbito de su influencia, a la defensa de su soberanía nacional y garantizar la plena vigencia de los derechos humanos, a promover el bienestar general basado en la justicia y en desarrollo integral y equilibrado del país y a eliminar toda forma de explotación y dependencia.
05. Contribuir a la preservación y conservación del medio ambiente para garantizar el derecho de habitar un medio saludable a la vida.

POLITICAS.

- P1. La Universidad tiene autonomía política académica, económica, normativa y administrativa.
- a. Autonomía Académica para determinar sus planes de estudios y los perfiles para formar sus cuadros profesionales, así como los criterios para la Investigación Científica y la Proyección Social.
 - b. Autonomía Económica para planificar y administrar su patrimonio físico, económico y financiero.
 - c. Autonomía normativa para elaborar y aprobar sus reglamentos de uso interno.
 - d. Autonomía administrativa para la gestión en materia de recurso humano y materiales de la institución.
- P2. La Universidad es la primera casa de Estudios Superiores donde se imparten conocimientos humanísticos, científicos, nacionalistas, democráticos y antiimperialistas:
- a. Función humanística para reafirmar la plena vigencia de los derechos y libertades trascendentales e inmanentes de la persona.
 - b. Función Científica para realizar ciencia (generar conocimientos) investigación científica (desarrollar los conocimientos) y utilizar los adelantos de la Ciencia y la Cultura a través de las tecnologías alcanzadas por la humanidad para adaptarlas creativamente en nuestra realidad.
 - c. Función Nacionalista, parte de la realidad socio-económica, cultural y física para ponerse al servicio de la patria en procura de su desarrollo independiente e integral.

- d. Función Democrática garantiza la libre participación de todos los segmentos de la comunidad así como el de todas las ideologías, rechazando los criterios discriminatorios siempre en cuando no estén contra su autonomía.
 - e. Función Antiimperialista, para rechazar toda forma de imperialismo, neocolonialismo y demás formas de dominación recogiendo los ideales del pueblo para criterios al desarrollo de su lucha y por la libre determinación de los pueblos para resolver sus problemas políticos, económicos y sociales.
- P3. La Universidad, para el cumplimiento de su misión determina un proceso decisorio los principios de colegialidad, coherencia, autoridad, formalismo y jerarquía.
- a. Principio de colegialidad, porque las decisiones se toman en equipo despersonalizado así las decisiones institucionales y haciéndola más eficiente.
 - b. Principio de coherencia, porque la decisión administrativa debe guardar relación entre el pasado, el presente y el futuro, para continuar el proceso.
 - c. Principio de Autoridad, para generar decisiones que sirvan de guía para el personal de todos los niveles. La autoridad es una, por tanto se delega la función y no así la responsabilidad.
 - d. Principio de Formalismo, para asegurar los principios esenciales protectores de los derechos de todos los miembros de la comunidad universitaria sean salvaguardados. Todo el Proceso Decisorio se encamina de acuerdo de las disposiciones legales vigentes.

P4. La Universidad mantendrá vínculos con la comunidad para permitir el cumplimiento de sus fines.

a. Relaciones Comunales para mantener vigente los canales de oferta y demanda de profesionales.

b. Relaciones de Participación comunal en la vida universitaria co-responsabilizándola de su existencia.

ESTRATEGIAS.

E1. La Universidad en la hora actual debe concebir la idea de la prospección, proyección y previsión a fin de atender al crecimiento, tomando en cuenta la innovación, la captación de recursos y la expansión regional, nacional e internacional.

E2. La Universidad debe encaminarse hacia el desarrollo integral teniendo en cuenta su propia estructura académico-administrativa.

E3. La Universidad debe proyectarse al futuro con la perspectiva de sus recursos humanos para lograr la eficiencia, eficacia y efectividad en todos los niveles.

E4. A la Universidad le corresponde un modelo que determine las reglas de su Proceso Decisorio para el mejor desempeño institucional.

PROGRAMAS.

PG1. Para el crecimiento de la Universidad deben realizarse las

siguientes acciones:

a. **Innovación:** Actualizar perfiles profesionales en cada una de las carreras, currículas, programas y contenidos en general que respondan el proceso evolutivo y exigente de la Ciencia y Tecnología, para adecuarlos a las necesidades propias de la región y del país.

b. **Expansión:** La Universidad debe insertarse en la comunidad regional, nacional e internacional:

Regional.- Formando sociedades con empresas públicas y/o privadas con visa a la promoción de la institución universitaria.

Los empresarios y autoridades deben formar parte de los cuerpos colegiados de la Universidad, para estar inmersos también en su problemática.

Nacional.- Para coordinar con otras Universidades y permitir el acceso al intercambio cultural y científico con las universidades de todo el país.

Internacional.- Firma de convenios con universidades extranjeras para permitir el intercambio cultural y educativo principalmente con las más desarrolladas, a fin de conseguir la donación de material de laboratorio y bibliográfico existente.

PG2. Para el desarrollo de la Universidad se deben realizar las siguientes acciones:

a. Se deben fusionar, suprimir y crear facultades de acuerdo a las necesidades sociales de la región, el país y la comunidad en general de acuerdo a un estudio rea, así como a la concepción moderna de interdisciplinariedad en contra de las élites que

propenden la preminencia de las formas "especializadas" de enseñanza.

- b. Implementar gabinetes y laboratorios en cada período presupuestario para una Facultad o Centro Académico con el fin de no duplicar y atomizar los recursos humanos, materiales y financieros.
- c. Deben crearse Centros de Producción para generar recursos económicos, ofrecer trabajo y propiciar la aplicación de tecnologías avanzadas así como las forjadas en la región, a vez, en conjunto con otras empresas formar sociedades acometiendo nuevos proyectos con una visión empresarial.
- d. Los centros de producción deben propender a bajar los costos de los servicios en beneficio de la comunidad.
- e. Las Facultades y Centros Académicos deben formular proyectos de producción de bienes donde puedan ofrecer trabajo a sus propios profesionales y elevar el grado de eficiencia de sus egresados. Es una forma de estar en contacto permanente con la comunidad.

PG3. En cuanto a Recursos Humanos, la Universidad debe cumplir con las siguientes funciones:

- a: Las autoridades Universitarias deben tomarse tal en base a los siguientes criterios:
 - Por concurso, por período determinado.
 - Por elección entre los que reúnen los requisitos que exige el cargo, previo debate de los planes y programas a ejecutarse en caso de ser elegido.
- b. La universidad deberá capacitar a sus autoridades, de todos los niveles, para ello quienes aspiran a un cargo académico-administrativo previamente habrán realizado estudios

concernientes al cargo. se debe elaborar proyectos específicos con este fin.

c. Actualizar al personal docente, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- En la Escuela de Post Grado de la Universidad.
- En el exterior, participando de cursos de especialización.
- Invitando profesionales con alto padrón de preparación en las diferentes ramas del saber.

d. Reciclar a profesionales y egresados en sus diferentes ramas.

e. Capacitar permanentemente a los empleados administrativos y de servicio, puesto que ellos son los que determinan la continuidad administrativa.

f. La Universidad debe proceder a racionalizar el personal docente, administrativo y de servicio para lo cual debe desarrollar las siguientes acciones:

- Determinar que los docentes opten por laborar cada uno en la Facultad de su especialidad.
- Determinar la carga horaria que corresponde a cada uno de ellos de acuerdo a disposiciones legales vigentes.
- Determinar el Número final de empleados y de servicio para el funcionamiento normal de la Universidad.
- Capacitar permanentemente al personal administrativo y de servicio de acuerdo a sus funciones con opción a profesionalizarlos y facilitar el acceso a los cursos de Post Grado, de acuerdo a la legislación y desempeño, será determinante para su promoción y beneficios económicos.

PG4. Para cumplir su carácter funcional la Universidad debe realizar las siguientes acciones:

- a. Para realizar Investigación Científica serán los departamentos que a través de sus profesores incentiven y propicien la formulación de proyectos, los mismos que deben ser puestos en conocimiento de un ente centralizador para proveer de los fondos económicos necesarios y acompañar permanentemente el desarrollo de los mismos. Los trabajadores concluidos y de acuerdo a la sugerencia del ente centralizador serán publicados.
- b. Las facultades, a través de sus carreras profesionales se encargarán de organizar la secuencia y coherencia de los cursos para la formación de los cuadros profesionales teniendo en cuenta las necesidades de la región, el avance de la ciencia y los recursos disponibles para la formación de profesionales con alto padrón de calidad.
- c. La Universidad en su conjunto, debe formular programas especiales para la difusión de la ciencia y la cultura, por tanto la Proyección Social será una forma permanente de llevar a cabo estas actividades especialmente para los sectores menos favorecidos y que no tienen acceso a los claustros universitarios.

PG5. El Proceso Decisorio en la Universidad debe estar determinado por los siguientes aspectos:

- a. **Unidad de mando** : La jerarquía Universitaria reconoce a una sola Autoridad Ejecutiva, de acuerdo a los niveles de gestión (Asamblea Universitaria, Consejo Universitario o el Rector, Decano y Jefe de Departamento).

b. Legalidad : Se reconoce como fuente para las decisiones la Ley como en todo Estado de derecho.

c. La Discrecionalidad: Se da para la oportunidad de tomar una decisión y no para contradecir la norma. Este criterio debe ser adoptado por los entes colegiados.

d. La Jerarquía : La Autoridad Universitaria, está determinad de la siguiente forma:

Organo Deliberativo: Asamblea Universitaria, Consejo Universitario etc.
Alta Dirección: (Ejecutivo) Rector, Vice Rector. etc.

Nivel Medio: (Operativo) Centros Académicos o facultades.

Nivel Inferior: (funcional) Departamentos.
Las autoridades son responsables de las decisiones que toman en cada uno de los niveles.

e. La Toma de Decisiones: Se realizará tomando en cuenta la siguiente estructura.

Niveles de deliberación.

Niveles de formulación de las decisiones.

Niveles de ejecución de las decisiones.

NIVELES DE DELIBERACION: Es el nivel donde se llega la generalidad y abstracción de la decisión como un espacio interno que afecta la decisión institucional, así como el período que tendrá validez o vigencia

de la decisión.

NIVELES DE FORMULACION DE LAS DECISIONES:

Es donde se crean, eliminan, o completan las estructuras, recursos, programas y actividades de la universidad. Se formulan los objetivos y metas así como los mecanismos y procedimientos para una toma de decisiones.

NIVELES DE EJECUCION DE LAS DECISIONES:

Son los niveles inferiores que administran en forma rutinaria la aplicación de la política existente, y al mismo tiempo elaboran proyectos específicos para cada uno de los programas.

En la formulación de políticas públicas, caso referido a la Universidad, estos deben contener parámetros distintos a los de cualquier otra institución pública. Es así que en los niveles de deliberación se toman decisiones genéricas, pero que necesariamente deben repercutir en el rumbo de la entidad; aquí no solamente discuten, conversan o intercambian ideas, sino también toman decisiones de alto nivel sobre la generalidad de los eventos de la entidad universitaria. En los niveles de formulación de decisiones, se especifican los programas concretos para cada uno de los eventos. La decisión

general tomada en los niveles inmediatamente superiores se clasifican en cada uno de los casos. Las decisiones son más específicas. En los niveles de ejecución de las políticas, estas no se entienden sino como la praxis de la toma de decisiones. Se realizan cada una de las acciones decididas en los órganos superiores. La toma de decisión concuerda con la definición de objetivos y la fijación de las opciones o vías de acción a seguir, responderá a la pregunta: "Cómo la haré ?". Cuál es el orden de prioridades ?". El problema se presenta cuando existe un sólo organismo deliberativo que decide sobre las directrices; pero la existencia de varios organismos que ejecuten las decisiones, pueden concurrir intereses contra puestos entre actores, o racionalidades de actuación distinta. Se entiende que el órgano deliberador propone las líneas maestras y estas obedecen por lo general a opciones político-partidarias que básicamente sostienen una racionalidad que tiende a maximizar su consenso electoral y por ende a prolongar o incrementar su poder (Subirats, 1989).

En la toma de decisiones se deben tener en

cuenta también ciertas limitaciones que pueden influir en cada una de las alternativas por ejemplo:

- Limitaciones en el conocimiento tecnológico, o de carácter físico para alternativas que éstas sean necesarias.
- Limitaciones de carácter legal que afecten la normatividad.
- Limitaciones de carácter organizativo que afecten el proceso de puesta en práctica las decisiones tomadas.
- Limitaciones de carácter político que influye necesariamente en el momento de decidir, de ejecutar la decisión.
- El corporativismo practicado por quienes deciden y por quienes ejecuten las decisiones.
- Limitaciones de carácter presupuestario que inciden en el retroceso, inercia u optimización de las decisiones.
- La discrecionalidad administrativa suele provocar efectos en unos casos positivos y en otros negativos porque se busca el momento o tiempo de tomar una decisión.

En todo caso al presentarse estas limitaciones es posible utilizar técnicas que permitan cuantificar o valorar tales limitaciones a fin de facilitar a tomar y a ejecutar una decisión. (Subirats, 1989).

EVALUACION.

Corresponde a técnicas y procedimientos propios para la evaluación de políticas públicas, la misma que es realizada por personal que ha sido preparado para este caso.

En principio, es necesario ubicar aquellas motivaciones a través de las cuales se debe llevar a cabo un proceso de evaluación de una determinada política pública. En todo caso se debe decidir que si esta evaluación es para justificar la creación de nuevos programas o políticas o simplemente es para satisfacer la exigencia de control sobre la eficacia de la acción administrativa.

En el caso presente se trata de controlar la eficacia de los programas y al mismo realizar un cierto balance, esto para responder a las preguntas: Hasta que punto los objetivos del programa sirvieron para la realización de cambios en la institución ?, Hubieron cambios ?, Cuáles ?, Cuáles fueron los efectos esperados y no esperados ?.

Los tratadistas proponen una serie de tipos de evaluación que vienen desde la determinación de necesidades, pasan por la evaluación formativa o correctiva y llegan hasta la evaluación de balance.

Para nuestro trabajo el tipo de evaluación seleccionado es el de la Evaluación de Balance o Conclusiva que se fundamenta en el proceso de recoger información sobre lo que hizo finalmente en el programa para globalizar todos los pasos seguidos

hasta llegar al final y tener un juicio total. En este caso es necesario comparar con los objetivos propuestos y lo que realmente se hizo, o también con otros programas similares y entidades de la misma naturaleza.

La evaluación debe ser realizada en el período conclusivo el que fue determinado al principio del programa. Las metas se deben cuantificar los objetivos cualificar en cada una de las áreas, para luego globalizarlas y analizarlas en su totalidad.

El resultado de la evaluación puede ser el punto de partida para la formulación de las políticas institucionales.

En verdad, que la Universidad siendo una institución compleja, los lazos se alargan, los trabajadores están permanentemente en conflicto sindical, y los estudiantes que participan en todas las acciones político-partidarias, indudablemente acarrearán problemas serios en el cumplimiento de los objetivos propuestos; pero aún así, manteniendo la permeabilidad requerida, estas deben ser realizadas, de lo contrario no habrá coherencia, sino también las metas y los objetivos no serán cumplidos, entonces, Qué y para qué evaluar ?.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

CONCLUSIONES:

1. Por sus antecedentes históricos, la Universidad busca a través del tiempo su propia ubicación y por medio de las teorías, su propia definición.

Siendo desde su origen una institución sumamente compleja a merecido el apellido de "anarquía organizada" porque su propia naturaleza la hace de un centro de debate donde la Ciencia y la Filosofía, paradójicamente no resolvieron los problemas propios de esta institución, encargada más bien de resolver los problemas de los hombres y la sociedad.

La comunidad presiona y la Universidad sigue debatiendo en teoría. Urgen decisiones concretas.

2. La Universidad, declarando su autonomía no determina su proceso decisorio. La toma de decisiones, por tanto, está influenciado por diferentes aspectos estudiados desde la perspectiva racional, burocrática, colegial y anárquico, pero la que más repercute es la decisión basada en el criterio político-partidario; y la corriente que hegemoniza este aspecto también tiene el poder de la institución.

La decisión político-partidaria tiene su origen en la elección de la Autoridad Universitaria al ser ésta también de carácter político-partidario, por tanto las

disposiciones legales se ignoran para dar paso al corporativismo, causando malestar y desmoralización en el conjunto de la comunidad universitaria y al desconfianza en la sociedad toda.

3. La decisión, basada en la teoría de la selección alternativa correcta, es fundamental en la marcha de una maquinaria administrativa, para lo cual deberá encontrar el administrador, una política general para implementarla a través de un sistema coherente que refleje la responsabilidad de la Autoridad respetando el formalismo en vías de lograr el bienestar de la comunidad universitaria así como de la sociedad que lo rodea.

Las decisiones colegiadas son las más importantes, pero al mismo tiempo debe existir delegación de autoridad para descentralizar y desconcentrar las decisiones y hacer más efectiva la labor institucional, es más, la teoría de las decisiones enseña que este es un proceso y como tal, es la columna vertebral de la institución. De este proceso depende el éxito o el fracaso de la organización.

4. El proceso decisorio en la Universidad Nacional San Antonio Abad, está circunscrito en su generalidad al rector, existiendo una Asamblea Universitaria, un Consejo Universitario (considerados deliberativos). Los decanos por su parte toman decisiones en su nivel, así como los jefes de departamentos, son decisiones muy importantes para la marcha académica, administrativa de la institución. Muchas decisiones en el rectorado se toma con "cargo a dar cuenta en sesión próxima"

muchas veces ni esto es así, porque sencillamente pasó el tiempo.

De la lectura de su Estatuto se desprende de que la actuación del Rector es más ejecutiva. Precisamente es este el hecho para tomar las decisiones políticas en beneficio del grupo que lo soporta y son decisiones muy importantes para la vivencia armoniosa de la comunidad porque dejan de lado este criterio al inclinar la balanza sólo en favor de algunos de los miembros de su frente político-partidario.

5. La Universidad Federal de Rio de Janeiro tiene una legislación antigua, pero al ser modificado o sustituido dará pautas para la marcha normal de la entidad. Por ejemplo, se precisará la forma de la elección de autoridades, que como se ha visto en la actualidad, no es la más conveniente y se presta a tergiversaciones en ejecución. Si antes de ahora, el compromiso era con el grupo que podría incluir candidaturas en la lista tríptica para ser seleccionadas por el Gobierno prestándose así a una serie de "manipulaciones", ahora no es mejor, porque las presiones en el momento de la toma de decisiones importantes se dan. Peor aún cuando son varios grupos que sustentan la Autoridad del Rector, son varios también los frentes de presión.
6. Por estas consideraciones, muy a pesar de la buena intención de la autoridad, éste es impedido de realizar las reformas, muchas de ellas ofrecidas en campaña electoral, cuyo cumplimiento es reclamada por el otro grupo.

Los fines, objetivos y metas propuestas no se pueden cumplir a causa de este sistema, también, la Universidad no puede cumplir con la comunidad, porque aún no ha resuelto su propio problema.

Los grupos o frentes políticos que participan en la "vida activa de la Universidad", muchos de ellos radicalizados, sin opción por la tolerancia defienden la idea que, la existencia de estos confrontos es importante para la Universidad, en la mayoría de los casos no es así.

SUGERENCIAS:

1. Orientar a la comunidad universitaria hacia el principio de la identificación con la institución sobre la base de su historia, teoría y filosofía abandonados por criterios políticos, sociales y económicos.

Así como la Universidad en su condición de rectora de la cultura y la educación superior, procura nuevamente su propia identidad, la comunidad también debe buscar su propia ubicación frente a la Universidad.

2. Modificar la estructura actual de la Universidad otorgando mayor responsabilidad a los entes colegiados.
3. Modificar el sistema eleccionario de la Autoridad tomando como base la capacidad administrativa y la presentación de un

proyecto integral de desarrollo de la Universalidad, a fin de que la comunidad universitaria pueda decidir su elección en forma secreta y universal por los segmentos interesados de la institución.

4. Modificar los actuales dispositivos normativos que rigen la vida universitaria, dando participación a los entes de la producción y organizaciones profesionales, así como a la comunidad en general. Actualizar estos documentos haciéndolas concordantes con la realidad social, política y económica del país.
5. Implementar comisiones o tribunales de honor donde sean sancionadas las faltas contra el decoro, la dignidad y el honor cuando el comportamiento de los miembros de la comunidad así lo exija.
6. Se hace preciso elaborar una política universitaria que conlleve al filosofía universitaria hacia la práctica social para procurar el bien común para nuestros pueblos.
7. Se debe buscar un acuerdo de base para formar una coalición que haga posible la formulación de políticas, acuerdos y programas de largo plazo, para que cada una de las agrupaciones pueda implementarla y desarrollarla en su oportunidad de gobernar la Universidad, para que cada vez que asuma al poder un nuevo grupo no distraiga el tiempo en formular también nuevas políticas.

8. Las universidades, previo análisis, deberían firmar con el gobierno una especie de compromiso o "contrato de gestión" sobre metas en proyección social, investigación científica, calidad de enseñanza, producción de bienes y servicios con el fin de recibir incentivos económicos extraordinarios.

B I B L I O G R A F I A

- ALMANAQUE ABRIL. A Enciclopedia em um Volume. Edit. Abril 1993. Sao Paulo. Brasil.
- ARGUIN, Gerard. O Planejamento Estratégico No Meio Universitário. Waldemar Cadó (Trad.) Edit. Université Du Québec 1989. Québec. Canadá.
- BRAGA, Nice. O Processo Decisório em Organizações Brasileiras. In: Curso de Teoria das Decisões EBAP-CADEMP. 1992. Rio de Janeiro. Brasil.
- BENEDITO MARTINS, Carlos. Ensino Superior Brasileiro. Transformações e perspectivas. Edit. Brasilense 1988. Sao Paulo. Brasil.
- CONSTITUCION POLITICA DEL PERU. Versión Oficial. Edit. Olímpico. 1992. Lima. Perú.
- CORREA, Joaquín. O Mundo Fascinante da Tomada de Decisão. In: Curso de Teoria das Decisões. EBAP-CADEMP. 1992. Rio de Janeiro. Brasil.
- DEBBASCH, Charles. Ciencia Administrativa. Edit. Instituto de Administración Pública 1991. Madrid. España.
- DREZE, Jackes y DEBELLE, Jean. Concepções da universidade. Edit. Universidade Federal De Ceará. 1983. Fortaleza. Brasil.
- DE LA CRUZ FERRER, Juan. La Función Pública en los Estados Unidos. Edit. Instituto Nacional de Administración Pública 1984. Madrid. España.
- ECO, Umberto. Como se Faz Uma Tese. Edit. Perspectiva 1988 Sao Paulo. Brasil.
- FAVERO, María Lourdes de A. Universidade & Poder. Analise Crítica. Fundamentos Históricos. 1930-45. Edit. Achiamé 1980. Rio de Janeiro. Brasil.
- FAVERO, María Lourdes. A universidade Brasileira em Busca de su Identidade. Edit. Vozes Ltda. 1977. Rio de Janeiro. Brasil.
- FRAGA, Manuel Dias Da. Universidade: Concepções, Conceitos e Projetos. Dissertação de Mestrado. FGV. 1982. Rio de Janeiro. Brasil.
- FRAGA, Manuel Dias Da. Política Universitária. Tese de Doutorado em Educação. UFRJ. 1991. Rio de Janeiro. Brasil.
- GALINDO, Jesús. La Educación y la Enseñanza de la Comunicación. Cuadernos del ticom. UAN Xochimilco 1985. México D.F.

- GAMARRA ROMERO, Juan Manuel. La Reforma Universitaria. Okura Edit. 1987. Lima. Perú.
- KAUFMANN DOIG, Federico. Historia General de los Peruanos. Vol. I y II. Edic. Peisa. 1988. Lima Perú.
- LEITAO PROENCA, Sergio. A. Decisao Na Academia. Tese de Doutorado em Educacao. UFRJ. 1991. Rio de Janeiro Brasil.
- LEITAO PROENCA, Sergio. A. Decisao a suas Dimensoes Na Universidade. RAP.FGV. Nro 2/87. 1987. Rio de Janeiro. Brasil.
- LEITAO PROENCA, Sergio. A. Decisao Na Academia I. RAP. Jan/Mar. Vol. 27. FGV. 1993. Rio de Janeiro. Brasil.
- Mc GREGOR, Felipe. Sociedad, Ley y Universidad Peruana. Edit. PUC. 1981. Lima. Perú.
- MINTZBERG, H. RAISINGHANI, D. e THERET, A. The Structure Of "Instrutured" Decisión, Process Siencie Quartely. In: Curso de Teoría Das Decisoos. EBAP-CADEMP. 1992. Rio de Janeiro. Brasil.
- MEOÑO SEGURA, Johny. Administración Pública. Teoría y Prática. Edit. Universidad de Costa Rica. 1986. San José de Costa Rica.
- MONIZ DE ARAGON, Raymundo. O Terceiro Degrau. Edti. Fundação Nacional Pro-Memoria. 1993. Rio de Janeiro. Brasil.
- MORALES, Padrón F. Manual de Historia Universal-Historia General de América. Tomo V. Edic. Espasa-Calpe. 1962 Madrid. España.
- PRICE, Waterhuose. A Constituicao Do Brasil 1988. Comparada a Constituicao de 1967. Comentada. Depto de Assessoria Tributaria e Empresarial. 1989. Sao Paulo. Brasil.
- REIS VIEIRA, Paulo. Teoría das Decisoos. Curso Mim. Edit. FGV. EBAP-CADEMP. 1992. Rio de Janeiro. Brasil.
- REBOUCAS DE OLIVEIRA, Djalma. Planejamento Estratégico. Conceitos e Metodología. Prácticas. Edit. Atlas. 1991 Sao Paulo. Brasil.
- RIBEIRO, Darcy. A Universidade Necesária. Edit. Paz e Terra. 1993. Rio de Janeiro. Brasil.
- RODIRGUEZ BRAGA, suzana. Processo Decíssorio em Universidades: Teoría III. RAP.FGV. Out. Dez 1985. Nro 4.
- RODRIGUEZ CRUZ, Agueda María. Historia de las Universidades Hispanoamericanas. Edit. Instituto Caro y Cuervo. 1973. Bogotá. Colombia.
- SANCHEZ, Luís Alberto. La Universidad no es una Isla. Okura Edit. 1985. Lima Perú.

- SCHWARTZMAN, Simón e CASTRO MOURA, Claudio. (Org.) Pesquisa Universitaria em Questao. Icone Edit. 1986. Sao Paulo. Brasil.
- SCHWARTZMAN, Simon e CASTRO MOURA, Claudio. Ciencia, Universidade e Ideologia. A Política do Conocimento. Zahar Edit. 1980 Rio De Janeiro. Brasil.
- SPENCER MACIEL DE BARROS, Roque. A Ilustracao Brasileira e a Idea da Universidade. Edit. Convivio (EDUSP) 1986 Sao Paulo. Brasil.
- STEGER HANS, Albert. As Universidades no Desenvolvimento - Social da América Latina. Edit. Tempo Brasileiro. 1974. Rio de Janeiro. Brasil.
- SEMINARIO DE TEORIA E TECNICA DE DECISAO EMPRESARIAL. Escola Interamericana de Administración Pública. (EIAP), Edit. FGV. 1975. Rio de Janeiro. Brasil.
- SUBIRATS, Juan. Alternativas de Actuación y Análisis de Prospectiva. Toma de Decisiones y fijación de objetivos. Análisis de Políticas Públicas y Eficacia de la Administración. Edit. Instituto Nac, de Adm. Pública 1989. Madrid. Espana.
- THIOLLENT, Michael. Metodología de Pesquisa-Accao. Edit. Cortez. Autores Asociados. 1988. Sao Paulo. Brasil.
- UNIVERSIDADES FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Regimento Geral. Estatuto. Plano de Reestruturação. Edit. UFRJ. 1970. Rio de Janeiro. Brasil.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD. Estatuto Universitario. 1988. Edit. UNSAAC. 1989. Cusco. Perú
- UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO. Tendencias Actuales de la Educación Superior en el Mundo. Edit. UNAM. 1986. México. D.F.
- UNESCO. Documento Base. Reunión Internacional de Reflexión sobre los nuevos roles de la Educación Superior a Nivel Mundial. El Caso de América Latina y el Caribe. Edit. UNESCO-CRESALC 1991. Caracas Venezuela.
- VERGARA C. Silvia. Sugestao para a Estruturacao de um Projeto de Pesquisa. Cadernos EBAP de Pesquisa 02/91 EBAP-CADEMP. FGV. 1991. Rio de Janeiro. Brasil.
- VIANNA MONTEIRO, Jorge. Uma Tipología de Políticas. Fundamentos de Política Pública. Edit. IPEA/IMPES 1982. Rio de Janeiro. Brasil.
- VIANNA MONTEIRO, Jorge. O Processo Decisório da Política. Fundamentos de Política Pública. Edit. IPEA/IMPES 1982. Rio de Janeiro. Brasil.