

y organización académicas que se adopten. La adopción de uno u otro modelo de organización académica, desde luego, determinará las formas de "ejercicio del poder" dentro de la universidad. Por ejemplo, el modelo federado, de tipo napoleónico o como también se denomina, liberal, en el cual la estructura académica se funda en unidades académicas aisladas entre sí, en donde las funciones esenciales de la universidad (docencia, investigación y servicio) se ejercen en espacios institucionales diferentes y en donde no existe "comercio" (enriquecimiento, intercambio) posible entre unidades académicas, en este modelo el poder central de la Universidad será un poder de "equilibrio" (suerte de cesarismo) entre los poderes particulares que representan las unidades académicas (facultades, escuelas, institutos, centros). Un modelo alternativo a éste, en el cual se articulan las funciones universitarias, es prácticamente desconocido en México. La UAM, con su estructura formal, representa un proyecto para lograr la integración de funciones, pero esa intencionalidad es más explícita en la UAM-Xochimilco, sin embargo, en ambos casos, como veremos, la definición formal de nuevas estructuras no fue suficiente para asegurar la realización de tal propósito.

El elemento clave para efectuar la integración funcional de la universidad lo representa, sin duda, la definición inicial de políticas universitarias, es decir, de orientaciones específicas sobre el papel social de la universidad y la forma en que la universidad se organiza para lograr sus objetivos (aquí, desde luego, está implícito un problema muy interesante relativo a la libertad académica). En las políticas ya está incluida la definición del peso que habrá de tener cada función universitaria y las vinculaciones entre ellas (estas definiciones permiten aclarar el tipo de recursos humanos requeridos). En la UAM-Xochimilco, sin embargo, la definición de políticas universitarias fue pospuesta por la presión inmediata que planteaba la docencia y se derivó, por lo tanto, hacia la solución de problemas coyunturales como el diseño de carreras, el cual se hizo -obsérvese- sin el marco referencial indispensable, es decir, sin que existiera un previo esclarecimiento de los vínculos de la docencia con la investigación y el servicio.

(Independientemente de esta circunstancia, habría que anotar que el esfuerzo desarrollado llevó a algunas realizaciones y planteamientos originales que tuvieron amplio impacto en el campo de la educación superior) (hoy en día son familiares los conceptos que surgieron de este esfuerzo como son "práctica profesional", "práctica emergente", etc.). Espontáneamente, el departamento, que estaba concebido como lugar de encuentro entre funciones, evolucionó hacia un centro de apoyo casi exclusivo de la docencia con lo cual adquirió la imagen de una "superfacultad". Esta disposición de las cosas impidió un desarrollo más relevante de la investigación y el servicio y evitó un vínculo más orgánico entre las funciones.

La experiencia particular de esta unidad universitaria nos conduciría a concluir lo siguiente:

1. Para que la integración funcional pueda darse, se requiere que cada función se desarrolle con su propia lógica en el interior de la universidad.
2. Que la articulación de funciones, sólo habrá de darse cuando se logre que exista una relación de equidad entre ellas y se eliminen relaciones de jerarquía y subordinación.
3. La vinculación entre funciones no es directa, siempre es mediada por el objeto de estudio.
4. La unidad funcional, académica, de la universidad no siempre conlleva la unidad administrativa. En todo caso, la administración debe facilitar y posibilitar los objetivos académicos y no viceversa. La administración deberá respetar la lógica particular de cada función universitaria.

De las conclusiones anteriores se infiere, la necesidad de algunas reformas en el orden académico-administrativo de la unidad Xochimilco.

1. La necesidad de fortalecer cada función confiriendo a cada una de ellas una administración propia dejando atrás el esquema administrativo en que se diluye la naturaleza y el

desarrollo propio de cada función.

2. La necesidad de generar programas que ordenen el trabajo académico y se construyan en el espacio de integración funcional.

VII. IMPLANTAR Y DESARROLLAR NUEVOS METODOS DE ENSEÑANZA.

La equidad en peso proporcional y estatus de las distintas funciones esenciales de la universidad, no debe oscurecer el hecho de que la educación es el atributo que distingue a la universidad. No sería concebible una universidad innovadora sin el impulso al diseño y aplicación de nuevos métodos educativos. En las últimas décadas, como se sabe, ha habido una auténtica revolución en este campo y entre las innovaciones más destacadas podrían mencionarse "la educación personalizada", la "educación programada", la "educación por proyectos", etc.

En la UAM-Xochimilco se optó por un conjunto de principios educativos que serían:

1. La participación individual y colectiva de los alumnos en su propia formación como agentes activos del proceso enseñanza aprendizaje.
2. La conversión del maestro en un "orientador" del proceso.
3. La enseñanza a través de unidades (módulos) construídos alrededor de un objeto, lo cual implica una vinculación más estrecha del alumno con el trabajo (servicio).
4. El estudio (multidisciplinario) de las múltiples determinantes que actúan sobre el objeto.
5. La capacitación en el dominio (científico y técnico) de instrumentos de "transformación".
6. El entrenamiento para el dominio del lenguaje como instrumento de comunicación social.

7. La formación de una ética de servicio a la colectividad.

En otras palabras, el planteamiento no se reduce a una mera capacitación técnica sino que aspira a entender educación como formación integral de la persona. Se aspira a formar un nuevo tipo de intelectual dispuesto a impulsar el avance de las profesiones, de la ciencia y en general, de la cultura. Aunque esto, en muchos casos, supone una tarea previa: la educación del propio profesor con el objeto de romper el círculo de la reproducción cultural. De aquí se infiere que la universidad debe organizar su docencia en una doble perspectiva: formación de profesores y formación de alumnos.

BIBLIOGRAFIA.

Documento Xochimilco. UAM-Xochimilco. México, 1974.

Guevara, G., El diseño curricular. Mimeo, UAM-Xochimilco, México, 1976.

UAM-Xochimilco, Universidad y cambio social en América Latina. 1976.

Bojalil, L. F. y García, J. C., La Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco, México, 1981.

Bojalil, L. F. et al, El Proyecto académico de la Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco, Ed. UAM-Xochimilco, México 1982.

Gutek, An Historical introduction to american education, Thomas y Crowell Co. New York, 1970.

Ben David, J. et al, La universidad en transformación. Seix Barral, Barcelona, 1966.

Keller, G., Academic Strategy. The management revolution in american Higher education. The John Hopkins University Press. Baltimore, 1983.

Whiteside, T. The sociology of educational innovation. Methuen and Co. London. 1978.

**PROGRAMA DE POST-GRADO EN ADMINISTRACION
DE INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR**

Licenciado Arturo Nava Jaimes

I. INTRODUCCION.

Los centros de educación superior son una organización social muy compleja, y esto reside en la multiplicidad y delicadeza de las funciones que debe cumplir, en la naturaleza de los insumos que ha de transformar, en la variedad de modalidades organizativas y de funcionamientos que puede adoptar, en las presiones políticas a las que está sometida, en las demandas sociales a las que tiene que responder y en las limitaciones financieras a las que se debe ajustar.

Tal vez al aspecto que mejor distingue a la entidad escolar de cualesquier otras entidades de servicio público es el que se refiere al tipo de "materia prima" que ha de transformar: los aspirantes a una formación profesional. El tratamiento que debe darse a los alumnos durante toda su estancia en la institución educativa exige el dominio de conocimientos y capacidades técnicas en áreas tan complejas como la Sociología y la Economía de la Educación, la Psicopedagogía, la planeación y evaluación educativa, la organización escolar y la orientación vocacional entre otras.

Las presiones políticas que penden sobre las instituciones de educación superior son también un factor determinante de su complejidad. Los grupos de poder, tanto internos como externos amenazan constantemente con imponer hegemonías de todo tipo o cuando menos, influir de alguna manera en las decisiones sobre los rumbos que debe seguir la Institución.

Las limitaciones financieras también juegan un papel impor-