

## **BREVE ANALISIS DE ALGUNOS ASPECTOS CRITICOS, EN EL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA<sup>(1)</sup>**

Por: Ilsa de Ochoa  
Docente del ICASE

En términos generales, administrar es el proceso de dirigir los esfuerzos individuales, dentro de una organización, hacia un fin común, a través del mando, la coordinación y el control. Consecuentemente, consideramos que la Administración de la Educación Superior es una forma de combinar profesores, alumnos, espacios materiales y elementos didácticos, de tal manera que se permita hacer ciencia y tecnología. A su vez, podríamos interpretar que la administración universitaria vendría siendo la acción conjunta de personas que hacen posible el trabajo de todos los demás, y los integra en una cierta unidad institucional, con objetivos bien precisos.

La Universidad de Panamá ha tenido un crecimiento notable, tanto en la multiplicación de escuelas, departamentos, carreras y facultades, como en lo referente al número de estudiantes que se atienden, y al número creciente de docentes para atender dicha demanda.

Su expansión incide en los aspectos de organización académica, sistemas de enseñanza y evaluación, diseños curricu-

lares y modelos académicos. También repercute en los sistemas administrativos y en las estructuras orgánicas, en los procedimientos y en los mecanismos de decisión, en los aspectos normativos que rigen la vida interna de la Universidad, en la organización y uso de su planta física, en la administración de los recursos financieros y en la atención de los servicios generales, que toda institución requiere para su operación.

Así, la Administración de la Educación Superior tiene como finalidad lograr un uso cada vez más racional de los recursos de que disponen las distintas unidades de este nivel educativo, siendo determinante en el logro adecuado de los objetivos institucionales y en el mejor desempeño de las funciones básicas. Por todo ello, se hace necesario promover y apoyar proyectos institucionales de mejoramiento de los servicios, buscando nuevos caminos teóricos y prácticos, que mejoren el funcionamiento administrativo-académico de las unidades educativas que conforman la Educación Superior.

### **Algunos Aspectos Relevantes de la Administración del Área Académica.**

— Estructura Académica: La estructura académica es la organización que

1/ Presentado en el Primer Congreso de Docentes de la Universidad de Panamá, realizado en la Ciudad Universitaria Octavio Méndez Pereira, en mayo de 1983.

adopta la Universidad, para el desarrollo de sus currícula, y para llevar a cabo el cumplimiento de sus fines como institución, agrupando sus acciones de diferentes maneras, con el fin de lograr su eficacia interna y, en consecuencia, la calidad del servicio educativo.

Resulta importante destacar que, dentro de la concepción de agrupar de manera diferente las acciones académicas en estructuras diversas, además de la necesidad de ir adecuándolas, no puede perderse de vista que, sea cual fuere la estructura adoptada, debe buscarse la posibilidad de estrechar vínculos de toda naturaleza entre el campo docente, la investigación y la extensión, con cada una y todas las unidades que forman parte de la organización de la Universidad, con el propósito de ir logrando estructuras académicas más sólidas, para que las funciones académicas básicas sean más congruentes entre sí y se orienten bajo las mismas directrices, buscando el logro de los objetivos institucionales.

Esto constituye una innovación muy positiva, aunque pueden ocasionarse algunos problemas, tanto en su establecimiento como en su operación, tales como incapacidad para la definición conjunta de programas académicos, comunicación interdepartamental deficiente; dificultades en la planeación; asignación y manejo de los recursos requeridos para el funcionamiento de los programas académicos, y duplicidad de mando, en las líneas de autoridad.

La Administración, generalmente, es entendida como un sinónimo de los servicios de apoyo. Sin embargo, hay que mencionar que las funciones académicas también deben administrarse y, de hecho, en la práctica, la organización y los sistemas operan de manera interactuante.

— **Estructura Administrativa:** La administración de las funciones básicas se inicia en el momento en que se decide si la organización académica será tradicional, matricial o departamental, buscando optimizar los recursos humanos y la planta física de que se dispone. De allí que sea necesaria una vinculación muy estrecha entre la estructura académica y la estructura administrativa. Esta última debe ofrecer todos los mecanismos que permitan que la estructura u organización académica se desarrolle eficazmente.

Así, la estructura Administrativa ofrecerá apoyo en los siguientes aspectos:

— La Organización, definida como la estructura orgánica de cualquier institución, debe establecer con claridad las líneas de comunicación y dirección, entre los diferentes puestos que la conforman. Los sistemas administrativos son elementos de definición, delimitación e interacción de las acciones que se realizan en la institución; por ello, deben abarcar la totalidad de su ámbito, y no pueden ser concebidos en forma parcial o aislada.

Es importante que la estructura orgánica, los sistemas y los procedimientos respondan a la dinámica de cambio inherente a este nivel educativo. Cada dos años, como mínimo, las instituciones de educación superior deben revisar sus estructuras de organización, sus sistemas y procedimientos. En tal sentido, habrá de realizar los diagnósticos correspondientes, para lo cual se deberán elaborar y difundir los manuales respectivos.

— Los aspectos normativos, también regulan la vida de cada institución y propician un desenvolvimiento regular, al ofrecer un marco jurídico que sustenta las decisiones y el desarrollo institucional.

Las disposiciones legales que norman la vida de las instituciones de educación

superior deben ser revisadas eventualmente. Su vigencia debe estar supeditada a las modificaciones surgidas en la organización, en los sistemas académicos, en los procedimientos administrativos y en los mecanismos para la toma de decisiones.

Dentro del sistema de educación superior, cada unidad debe adoptar, según los criterios normativos, los mecanismos adecuados para regular su funcionamiento. Sin embargo, puede señalarse que, en la mayoría de las distintas dependencias que conforman el nivel superior, se carece de reglamentos específicos suficientes para normar en detalle aspectos y procedimientos no considerados por la Ley o el decreto de creación respectivo.

Al considerar este aspecto, se podrá evitar la diversidad de modalidades con que se tratan problemas iguales o similares, en una misma institución, y se reglamentará la toma de decisiones, para evitar el casuismo y la arbitrariedad.

— **La Planeación**, definida como “ el proceso permanente de previsión que permite tomar decisiones mejor informadas y optar por alternativas de acción más racionales”, así como la programación entendida como “aquella parte del proceso general de planeación que tiene como objetivo fundamental la selección de alternativas de acción y el cumplimiento de lo trazado en la planeación”, son otros dos elementos indispensables para el desarrollo institucional.

La planeación institucional es un proceso interno de desarrollo, en el que participan todos los elementos y dependencias que integran la institución, para el logro de los objetivos y metas previamente establecidos.

La Unidad Institucional de Planeación, al promover y coordinar dicho proceso, a la vez que ofrece el sustento metodológico para su realización, se encarga de desarrollar la etapa de integración, para pre-

sentarlo al máximo órgano de autoridad de la institución. Una vez aprobado el Plan a mediano o largo plazo, éste se convierte en la pauta general de desarrollo de la institución, complementándose con la tarea de programación, para definir las acciones que deben realizarse, con el propósito de lograr los objetivos y metas trazados.

— El proceso de **administración financiera** está referido a la planeación, programación y presupuestación, ejecución del ingreso-gasto, control y evaluación de todos los programas y proyectos y, con ello, las actividades y tareas con que tiene que cumplir la Universidad.

Dicho proceso se aplica desde los más altos niveles de la institución, hasta los puestos de dirección de menor jerarquía. Es necesario, entonces, la elaboración de informes financieros adecuados y bien proporcionados, aspectos muy importantes desde el punto de vista de la aplicación de recursos, a los planes y programas institucionales.

Con el propósito de actualizar los procedimientos de administración financiera, cada institución deberá mejorar sus criterios de asignación presupuestal, elaborando planes financieros anuales y quinquenales.

Por otra parte, deberá realizar diagnósticos de función financiera, con el fin de detectar defectos de duplicidad de concentración de funciones; determinar cargas de trabajo, y mejorar sus sistemas de presupuesto, ejecución y control del ingreso-gasto.

— La **administración de los recursos humanos**, es otro aspecto importante de la Administración Superior. Esta función incluye el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y registro del personal con que cuenta cualquier institución, y también la administración de sueldos, relaciones laborales y el cuida-

do de las condiciones de seguridad e higiene.

Por ello, el o los sistemas de administración de recursos humanos deberán ser flexibles, ya que las funciones de apoyo son las que se ven más afectadas, en cualquier cambio que se dé en la estructura académico-administrativa.

— La administración de los **servicios generales** se entiende, en la práctica, como aquel hacer relacionado con los temas que hacen posible mantener la actividad académica. Esta función comprende las adquisiciones, manejo de almacén e inventario, mantenimiento de edificios y equipo, gestión presupuestal, servicios comunes, biblioteca, publicaciones, extensión cultural, bienestar estudiantil, etc. Todas ellas son competencia de la administración central, pero debido a la gran demanda de atención de que requieren, deben sufrir un proceso de desconcentración, con el propósito de que presten un mejor apoyo a la función académica.

Hemos intentado poner de relieve algunos de los aspectos más relevantes que afectan a la Administración de la Educación en el Nivel Superior, haciendo énfasis en las que hacen a la estructura y funcionamiento académico-administrativo y, a la vez, sugiriendo su eficiencia.

Quizás ninguna otra actividad de la comunidad académica sea más fácilmente incomprendida o criticada —especialmente por los profesores y los estudian-

tes—, como la administración. Se exagera su poder; se exageran su prestigio y status, aunque tiene limitaciones muy notorias. Todo ello contribuye a un mal entendido general, que puede ser perjudicial para el desarrollo ordenado de la Universidad. Lo cierto es que la Administración es esencial para el mantenimiento de la comunidad académica, como centro de enseñanza. Una Universidad no puede funcionar por mucho tiempo, sin el esfuerzo especializado y constante de quienes tratan de liberar energía de profesores y estudiantes, en la búsqueda de la ciencia. Lo administrativo existe no para dominar, sino para servir. Las limitaciones con que cuenta, la mayoría de las veces, son o deberán ser las mínimas requeridas por una sociedad organizada que tiene propósitos y necesidades comunes.

Confiemos, entonces, en una administración dinámica, de forma tal que permita decisiones rápidas, flexibles y eficaces, que aseguren la optimización de los recursos; innovadora por excelencia, que incluya nuevos procedimientos administrativos, nuevas disposiciones, cambios estructurales y nuevos métodos educativos; previsor, a través del planeamiento; participativa, al servicio de los objetivos de la educación superior, en función de ellos y comprometido con el cambio, encauzando el proceso y coadyuvando a vencer las resistencias que toda transformación acarrea.