

La organización de las instituciones de educación superior: la relación entre las instituciones educativas y los sistemas administrativos en América Latina

Jaime Uribe Cortes
Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco
Email: jamesphilipss@yahoo.es

[Recibido: Marzo 5, 2007. Aceptado: Julio 12, 2007](#)

RESUMEN

Este trabajo es un esfuerzo intelectual para promover el debate y la discusión en todos los niveles sobre la importancia de la organización de las instituciones educativas para el establecimiento de un proyecto educativo comprometido con las necesidades de la población en América Latina. Se enfatiza la importancia que posee el papel de los sistemas administrativos al interior de las instituciones educativas en el establecimiento de metas que no sólo se refieran al incremento de la calidad académica sino también al compromiso que *a fortiori* las instituciones de educación superior tienen con la sociedad en diversas cuestiones.

Palabras clave: institución, organización, administrativo, educación, América Latina.

ABSTRACT

This work is an intellectual effort to promote the debate and the discussion, in all levels, on the importance of the educational institutions organization for the establishment of an educational project compromised with the needs of the population in Latin America. I emphasizes the importance possessed by the administrative systems role within the educational institutions in establishing goals not only related to the increase of the academic quality but also to the *fortiori* commitment top education institutions have with the society in diverse questions.

Key words: institution, organization, administrative, education, Latin America.

INTRODUCCIÓN

La importancia de este tema radica que en la actualidad se asiste a un periodo de turbulencias y de cambios drásticos a nivel global, que están dando lugar al surgimiento de una nueva época, caracterizada por la incertidumbre sobre el futuro: cambian las demandas de la sociedad y de las personas, cambia la situación internacional, se proponen nuevas reglas del juego, cambia el rol de los agentes permanentes y surgen nuevos actores sociales, en una palabra, cambia la organización mundial de la sociedad. La educación no es ajena a estas transformaciones. Todos los países están haciendo un

gran esfuerzo por cambiar la organización de sus instituciones educativas, especialmente en lo que respecta a los sistemas administrativos y su respectivo peso para el desarrollo social.

Esto incide en los diferentes procesos de interrelación entre la administración de las instituciones y las mismas prácticas pedagógicas, no sólo a nivel nacional, sino también a nivel global, esto para mí es muy importante porque significa la reorganización de los diferentes niveles en la función administrativa en las instituciones de educación a nivel mundial.

Por principio de cuentas, por función administrativa entenderemos el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas de manera individual o que trabajan en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control. Éstas, comúnmente llamadas funciones de la administración, son esenciales dentro de cualquier empresa, en el ámbito de la organización de las instituciones de educación superior. Resalta que lo que compete a la función de la administración en las instituciones educativas y en general en las empresas, es sabido que una vez que se han aplicado las primeras cuatro funciones de la administración entonces se aplica la de coordinación.

Sin embargo, Salvador Mercado en su texto intitulado *Administración titulada 2da parte: Teoría y Práctica* menciona que aún es necesario poner una acción extra para accionar los cinco puntos anteriores, esto es, dar a las personas con las cuales trabaja el administrador cuanta información necesiten para tomar decisiones acertadas. [1]

Esto afecta directamente a la organización de las cadenas de mando que desde la perspectiva de Stephen Robbins funciona cuando el empleado no depende de dos o más jefes, lo cual implicaría que tal vez tenga que manejar demandas o prioridades encontradas. [2] Si no hay información dada por el administrador encargado, el empleado tendrá que buscar en otros mandos para obtener información lo cual implicaría romper la cadena.

También afectaría al llamado tramo de control, el cual se define como la cantidad de subordinados que un gerente puede dirigir en forma eficaz y eficiente. [2] Pues el control de los empleados al no aportar información completa; la consiguen con otros mandos, haciendo que se tambalee la autoridad entendida como derecho inherente a un puesto administrativo que permite girar órdenes y esperar que sean cumplidas, afectando el mando del administrador que originalmente controla. [2]

No obstante, esta situación global no se reduce a los niveles de la función de la administración, ni sólo a las cadenas de mando o al tramo de control sino que también abarca la interacción de las instituciones educativas con la estructura de los procesos de aplicación en los sistemas administrativos en función de los problemas típicos en la organización de las instituciones educativas, la toma de decisiones de las instituciones educativas, específicamente, desde la interacción que ejercen con su medio ambiente, con la función de la administración, y con la categorización de las instituciones educativas como sistemas, etc. Veamos algunos antecedentes para ilustrar lo ya mencionado.

I. Antecedentes

Ahora bien, en el caso de los nuevos escenarios globales que inciden directamente en los procesos de la organización de la administración de las instituciones y su impacto en la educación, existe una conciencia muy fuerte de que se están agotando los estilos tradicionales de operar. Hay mayor margen para la creatividad en la resolución de los

problemas y también mayor tolerancia frente a la inseguridad y a las incertidumbres. Se generan nuevas condiciones y oportunidades favorables para los cambios.

En América Latina el reto es más complejo. La década de los ochenta concluye con una gran crisis económica, con el caos que produce el desvanecimiento de una época histórica y la esperanza que genera el comienzo de otra. Se encuentra sumida entre la crisis derivada de los problemas acumulados del pasado, que todavía no ha resuelto y que se han agudizado en la década perdida de los ochenta, y la crisis asociada a las transformaciones planetarias que dan cuenta de los cambios en la organización de los sistemas productivos, de las nuevas tecnologías y de los nuevos modos de organización, que originan un nuevo orden competitivo basado en el conocimiento. [3]

Frente a esta difícil situación, es necesario tener en cuenta un modelo de transformación, organización y de desarrollo alternativo que considere como estrategias básicas: el fortalecimiento de los sistemas administrativos y educativos que sean democráticos, pluralistas y participativos, además de que posibiliten la integración nacional, la cohesión social, la proyección de las culturas locales, el mayor protagonismo de las personas y de los grupos de todas las clases sociales sin excepción, la representatividad en el ámbito de la actividad política, social y educativa, así como el logro de mayores grados de consenso en la proposición de objetivos y metas, la transformación de las estructuras educativas en el marco de la globalización que les permita adecuarse a un nuevo paradigma caracterizado por la competitividad académica, etc.

Debido a lo expuesto, es sumamente importante revisar en el contexto del cambio y desarrollo mundial posterior al siglo XX, especialmente en América Latina, cómo se da la génesis organizativa de los procesos de interrelación entre los sistemas administrativos y las instituciones educativas para revisar cuáles han sido los elementos más importantes que teórica y prácticamente han incidido en la forma de organizar la administración institucional dentro de las instituciones de educación superior (IES) en dicha región.

Por lo anterior, el objetivo de este trabajo es explicar brevemente los cambios que están aconteciendo y que configuran los escenarios futuros en los cuales se desarrollarán la organización de las IES en lo que toca a las funciones administrativas y que afectan directamente la labor de las instituciones de educación superior en América Latina.

Se analizará a nivel macro y llegando a generalizaciones relevantes cómo han impactado los cambios globales de los últimos diez años en los procesos de organización en la administración en las instituciones educativas. Con ello, se observará la incidencia de las nociones teóricas propias de la administración y cómo se incorporan a las prácticas educativas.

Una vez especificados estos cambios se examina cómo los nuevos escenarios reconfigurados han producido nuevas formas de concebir la administración de las instituciones, especialmente fijaré mi atención en el proceso de desarrollo de los sistemas administrativos y su impacto en las instituciones educativas en América Latina.

II. Los cambios necesarios en América Latina

En América Latina (A.L.), el reto fue más complejo puesto que la década de los años ochenta concluyó con una gran crisis económica, con el caos que produce el desvanecimiento de una época histórica y la esperanza que genera el comienzo de otra. Esto afectó la calidad y los procesos de gestión de la educación, lo que indefectiblemente motivó a renovar e innovar ciertos parámetros de acción tanto en las instituciones de educación como en los procesos administrativos para modificarlas de acuerdo con las necesidades actuales.

La mayoría de los sistemas educativos en A. L. ha iniciado procesos de reformas y transformaciones, como consecuencia de la aguda conciencia del agotamiento de un modelo tradicional que no ha sido capaz de conciliar el crecimiento cuantitativo con niveles satisfactorios de calidad y de equidad, e incorporar como criterio prioritario y orientador para la definición de políticas de gestión (aquí se utilizará como sinónimo de administrativas) y la toma de decisiones, en la satisfacción de las nuevas demandas sociales.

Hoy, hablamos de un nuevo orden mundial competitivo basado en el conocimiento, en el cual la educación y la capacitación son el punto de apoyo de largo plazo más importante que tienen los gobiernos para mejorar la competitividad y para asegurar una ventaja nacional. El funcionamiento óptimo de los sistemas educativos pasa a ser una prioridad esencial de los países. Enunciamos a continuación las principales demandas que los cambios plantean a la organización de los sistemas educativos y que se incorporan a las agendas de especialistas y de gobernantes.

En el caso de las instituciones educativas, es necesario preparar ciudadanas y ciudadanos capaces de convivir en sociedades marcadas por la diversidad, capacitándolos para incorporar las diferencias de manera que contribuyan a la integración y a la solidaridad, así como para enfrentar la fragmentación y la segmentación que amenazan a muchas sociedades en la actualidad. En consecuencia, los sistemas educativos serán responsables de distribuir equitativamente los conocimientos y el dominio de los códigos en los que circula la información socialmente necesaria, y formar a las personas en los valores, principios éticos y habilidades para desempeñarse en los diferentes ámbitos de la vida social.

Es importante mencionar que formar a las personas en principios éticos y habilidades afecta a lo que Robbins llama departamentalización de funciones que se define como el agrupamiento de las actividades de acuerdo con las funciones que se desempeñan, [2] porque puede organizar su planta dividiendo a los especialistas según las ramas de conocimiento.

No obstante, si articulamos el punto anterior con los procesos de formación humana en el ámbito de la administración, se hace imprescindible formar recursos humanos que respondan a los nuevos requerimientos del proceso productivo (calidad de los alumnos egresados en las instituciones educativas) y a las formas de organización del trabajo resultantes de la revolución global actual (las formas de organización en la administración de dichas instituciones). Para incrementar la competitividad académica, el mayor desafío es la transformación de la calidad educativa: grupos cada vez más numerosos de individuos con buena formación, impulso de la autonomía individual, logro de un mayor acercamiento entre el mundo de las comunicaciones, la esfera del trabajo y de la educación y otorgamiento de prioridad a las necesidades del desarrollo económico: los usuarios, los mercados laborales y las empresas que utilizan conocimientos administrativos.

Habría que capacitar al conjunto de la sociedad para convivir con la racionalidad de los nuevos cambios, especialmente, con las nuevas tecnologías, ideas y formas de pensar, para transformarla en instrumentos que mejoren la calidad de vida y que incidirían directamente en la ética y los valores morales de los ciudadanos. [4]

En A. L. le corresponde a los sistemas educativos impulsar la creatividad en el acceso, difusión e innovación científica y tecnológica, desarrollar capacidades de anticipación del futuro y de actualización permanente para seleccionar información, para orientarse frente a los cambios, para generar los nuevos, para asumir con creatividad el abordaje y resolución de problemas. Los miembros activos de una sociedad no sólo

necesitan tener una formación básica, sino que deben incorporar conocimientos sobre informática y tecnología, aspectos que no eran imprescindibles hace sólo una década.

III. Tendencias en el desarrollo de los niveles del sistema educativo

Definido el horizonte de largo plazo que confirma el valor estratégico de la educación en las próximas décadas, corresponde ahora establecer alternativas de respuesta de los sistemas educativos, tanto en el plano de las políticas y estrategias, como en las formas de organización y administración. En los países iberoamericanos existe consenso sobre la necesidad de reformar el Estado, con el objetivo de lograr mayores grados de exigencia, adoptando como paradigma la satisfacción de las necesidades personales y sociales de los usuarios de los servicios educativos, y como metodología, la incorporación de nuevas prácticas de planificación-organización y de gestión de los gobiernos.

Establecer una especie de organización mecanicista (o burocracia) donde el hecho de respetar el principio de la cadena de mando que asegure la existencia de una jerarquía formal de autoridad, donde cada persona sea controlada y supervisada por un superior. Ello implica, a su vez, conservar un tramo de control pequeño en los niveles cada vez más altos de la organización, creando estructuras altas e impersonales. [2] No obstante, otras corrientes de la administración de instituciones educativas apostarían por la implementación de la estructura orgánica, que se define como una organización laxa y flexible, poca especialización, formalismos y centralización tan rígida y estable es la organización mecanicista. [4]

IV. Estructura de los sistemas educativos y su relación con los aspectos administrativos

La combinación de principios políticos, pedagógicos y administrativos configura la estructura de los sistemas educativos a partir de los cuales se definen los niveles, los ciclos, la obligatoriedad y los criterios de articulación y de coordinación. Los niveles identifican los tramos en que los sistemas atienden el cumplimiento de las necesidades educativas que plantea la sociedad en un determinado contexto de espacio y de tiempo. Su duración tiene que ver con hacer explícitas estas necesidades sociales. [5]

En un contexto de cambio social mencionado, las nuevas demandas educativas refuerzan la defensa de la escuela como institución destinada prioritariamente a la transmisión y apropiación del conocimiento sistematizado. El éxito de este nuevo enfoque dependerá del equilibrio que se alcance entre los dos ejes de la organización institucional de los sistemas educativos: el eje de la unidad que promueve la integración administrativa y el eje de la descentralización que reconoce la diversidad.

En la última década se han producido estudios sobre la descentralización administrativa que tienden a enfatizar la dimensión local como un ámbito privilegiado de intervención. [6] El surgimiento de la escuela como una organización con cierta autonomía administrativa es uno de los procesos más significativos que están ocurriendo en la transformación de los sistemas educativos. En general, la falta de iniciativa y de autonomía está ligada a la dificultad en hacer llegar a las escuelas los recursos consumidos por las máquinas burocráticas y la dudosa efectividad de los "paquetes preparados", junto con la excesiva reglamentación y la visión homogénea de realidades locales y escolares muy dispares, son algunas de las explicaciones que justifican las estrategias de descentralización en el sector educación.

Los procesos de descentralización administrativa se hacen efectivos en las escuelas cuando se acompañan con autonomía y con poder de decisión sobre aspectos sustantivos de su quehacer. Estudios recientes lo confirman a partir del análisis de características comunes que poseen algunas escuelas eficaces. Haddad afirma que "las escuelas eficaces y bien organizadas presentan varias características en común:

disponen de un ambiente bien ordenado, enfatizan el desempeño académico, establecen altas expectativas para el desempeño de sus alumnos y son dirigidas por profesores y directores que realizan un enorme esfuerzo por ofrecer una enseñanza efectiva y estimular a sus alumnos a que aprendan, independientemente de sus condiciones familiares...". [7]

La lógica que opera para la transformación del Estado, la administración y la resignificación de sus funciones adecuándolas a las demandas de la sociedad, se aplica también para la transformación de la escuela y sus funciones para adecuarse a los requerimientos de la comunidad y satisfacer sus necesidades educativas. En este marco se inscriben los nuevos papeles que asume la institución escolar.

La institución escolar debe convertirse en un espacio de democratización y participación de la sociedad, y de punto de contacto de los sectores populares con el Estado. La expansión de la escolaridad representó un significativo avance en la igualdad de las oportunidades de acceso al sistema. La equidad sólo se logrará si la escuela tiene éxito en ofrecer a todos una educación de calidad.

Es necesario configurar un estilo de gestión administrativa a nivel local, diferenciado y flexible en su organización escolar, que desarrolle capacidades y formas propias de interactuar en su medio social, que incorpore las necesidades desiguales y que trabaje sobre ellas a lo largo de los años de escolaridad.

Conformar un ámbito con capacidad de decisión para la elaboración de su proyecto educativo y la construcción de su propia identidad a partir del conocimiento más cercano de las demandas sociales, desarrollar capacidades para la administración pedagógica de la institución, que focalice todos los esfuerzos en el logro de metas que atiendan la calidad de los resultados educativos y el mejoramiento del ambiente y de las condiciones de aprendizaje.

Transformarse en un espacio con poder para organizar la oferta educativa y combinar el uso de los recursos humanos, técnicos, físicos y financieros de acuerdo con las necesidades y oportunidades en función de su propio proyecto educativo, a partir de la existencia de un mínimo de oferta socialmente justa sin la cual las escuelas no pueden funcionar. Ejercer un desempeño institucional eficiente, que rinda cuentas a su comunidad de los resultados de aprendizaje de sus alumnos.

En la interrelación de las instituciones educativas con los aspectos administrativos Guiomar Namó de Mello ha brindado aportes sustantivos en varias publicaciones. Parte del análisis de los efectos que produjeron las estrategias centralizadas que se adoptaron para mejorar la calidad de las escuelas, entre las cuales destaca la provisión de insumos básicos necesarios para el funcionamiento cotidiano de los establecimientos. Estos insumos recibieron el mismo tratamiento que las demás normas de organización escolar, es decir, todas las escuelas recibieron los mismos insumos, sin considerar las peculiaridades de cada uno y, por lo general, los recibieron fuera de fecha debido a la demora de los procedimientos burocráticos.

Robbins, a su vez, comenta que la autonomía administrativa de las escuelas requiere, como condición indispensable, el mayor grado de decisión posible en lo relativo a dos insumos básicos y necesarios para su organización: finanzas y personal. Una real alteración del poder del sistema educativo sólo será posible si se hace efectiva dicha delegación. Dice el autor que ninguna institución puede tener identidad, iniciativa y proyecto si no posee el control sobre sus propios recursos y su equipo. [2]

En cuanto a la administración de los recursos humanos, "...las políticas homogéneas sobre la carrera magisterial y el salario fueron uno de los principales factores que

determinaron la pérdida de la fuerza de parte de las escuelas. Las normas de incorporación, los nombramientos, las admisiones y despidos negociados directamente por los sindicatos y la administración central, hacen difícil que las escuelas adopten decisiones responsables sobre aspectos cruciales de su organización, tales como currículo, uso del tiempo, perfil de los profesionales adecuados a sus propuestas de trabajo... En los países en que existe la estabilidad en la carrera docente, sería deseable que ese derecho no estuviese limitado a puestos específicos en las escuelas, sino a nivel del sistema... De esta forma, si la escuela decide despedir a un profesor o a un técnico, podrá hacerlo poniendo al profesional a disposición de la administración central, la que procederá a reubicarlo... reservando el derecho de la escuela a escoger. Deberán permitirse los perfiles diferenciados de los equipos escolares, dependiendo de la propuesta de la escuela...". [4]

Ahora bien, en cuanto a la administración de los recursos financieros, en el caso de las remuneraciones "...al menos una parte de las decisiones sobre las remuneraciones debería delegarse a las escuelas, como por ejemplo, las jornadas extraordinarias de trabajo. Otra alternativa importante sería la posibilidad de establecer estímulos salariales, a partir de niveles mínimos fijados en escalas homogéneas, que diferenciaran los salarios en base a los resultados. De este modo, cada escuela tendría derecho a un volumen adicional de recursos a ser utilizados para pagos extraordinarios de su equipo, a partir de los resultados de las evaluaciones que indiquen que la escuela está mejorando su desempeño. Este es, sin duda, un tema controvertido, pero no por eso debemos retirarlo de la agenda de discusión...". [2]

En el caso del financiamiento de programas compensatorios, para que la autonomía de las escuelas no produzca efectos negativos se requieren mecanismos fuertes de compensación financiera. Le corresponde a la administración central, en cumplimiento de las metas de calidad, equidad y universalización del acceso y del egreso, orientar recursos a las escuelas para asegurar un mínimo de oferta socialmente justa, a partir de la cual cada institución pueda elevar la calidad de los aprendizajes de sus alumnos. [6]

En el caso de la administración para el financiamiento de proyectos institucionales para promover innovaciones educativas la administración estatal orienta su intervención a través de mecanismos que alienten a las escuelas a mejorar sus niveles de calidad y eficiencia, e incentiven el uso racional de sus recursos, voluntad que se expresa en su proyecto educativo. Para ello es necesario establecer procedimientos para la convocatoria a la presentación de proyectos y el concurso para que se juzgue la calidad de los mismos, efectuado por comisiones evaluadoras altamente capacitadas y de acuerdo con normativas generales. El financiamiento de los mejores proyectos puede incluir un componente de complemento salarial para los profesores comprometidos en ellos.

En el caso del presupuesto de la escuela autónoma, "...la autonomía financiera no es una transferencia esporádica de recursos que ya vienen predestinados para cierto tipo de gasto..." Se trata de crear mecanismos mediante los cuales la escuela posea su propio presupuesto, transferido en cantidades globales, con capacidad para administrarlo y con poder de decisión sobre cuáles son los gastos prioritarios, sin que existan limitantes referidos a ciertos tipos de gastos.

Y más todavía, los gastos de las planillas de sueldos serían parte constitutiva de este presupuesto, aunque la escuela no sea la agencia pagadora, fijando los recursos destinados en manos de la administración central del sistema que haría efectivos tales pagos con las informaciones suministradas por las escuelas... Los gastos que efectúa el Estado (sueldos, compra de materiales), serán descontados del presupuesto de la escuela. La autonomía de la escuela no significa que el presupuesto se transfiera en especie, sino que ésta tiene el poder de decidir cómo ejecutarlo, aun cuando una parte

permanezca como un crédito al que la escuela tiene derecho a pesar de estar suministrado por las instancias centrales... Aunque dicha autonomía financiera no se implante de una vez y completamente, previendo que habrá etapas y procesos de negociación, considerando inclusive los plazos para capacitar a las escuelas en esta tarea, el objetivo final debe ser éste. Sólo en estos términos la autonomía financiera puede constituir un instrumento de auto mejoramiento de las escuelas, útil para perfeccionar su organización interna, obligando al equipo a pensar en el conjunto de la escuela, en el proyecto, en los objetivos y en las prioridades". [6]

Finalmente, en este marco los países diseñarán sus alternativas y construirán sus caminos. Mientras tanto es necesario conducir los procesos de transición y avanzar en la realización de estudios preparatorios sobre normas jurídicas, simplificación de procedimientos de control burocrático, costos por tipos de escuela, criterios comunes y diferenciales para la asignación de recursos, especificación de los gastos que se reservan al Estado o a los municipios y los que se delegan a la escuela, y de acciones destinadas al diseño de programas de capacitación destinados a desarrollar competencias para el ejercicio de las nuevas tareas.

CONCLUSIONES

Por tanto, para que las sociedades actuales caminen hacia estándares más elevados de calidad educativa y eficiente manejo de las funciones y recursos administrativos debe tomarse en cuenta la cultura original de su contexto y la situación activa de cada participante.

Las sociedades cambian a un ritmo más rápido que la escuela y es cada vez más evidente el aislamiento de la cultura escolar, cerrada a la dinámica de la creación cultural externa y a los problemas cruciales de las sociedades y de los hombres. Esta desconexión entre la escuela, gestión administrativa y la sociedad explica la obsolescencia de muchos de los contenidos curriculares y la falta de aprovechamiento de recursos externos.

Las instituciones escolares tienen que plasmar en su organización administrativa, en sus prácticas pedagógicas y en su currículo, su vocación de apertura y su capacidad de dar acogida a las múltiples expresiones y preocupaciones de la población, no para asumir más tareas de las que les corresponde hacer por función, capacidad y recursos, sino para adecuar sus proyectos educativos a los requerimientos de la comunidad, y para aprovechar, a su vez, los recursos educativos y económicos de la comunidad, concitando su apoyo y comprometiéndola con el proyecto educativo del establecimiento.

Por tanto, las prácticas de la organización administrativa, las prácticas pedagógicas y el currículo vocacional son partes indisolubles de la construcción de la génesis de una política educativa de calidad; de buena calidad que incentive el aprovechamiento de los recursos administrativos y educativos en bien de la sociedad.

Asimismo, me parece que es necesario reconocer el cimiento desde el que se pretende dirigir al sistema educativo en América Latina y especialmente al sistema educativo mexicano. De no ser así, es seguro que se reconocerían las distintas expectativas o enfoques racionales para edificar la naturaleza del concepto. En esa forma, no sólo se esclarecería la intención de la política, se dispondría del soporte cognitivo e instrumental para garantizar la calidad de la educación.

REFERENCIAS

[1] Mercado, S. (2002). *Administración titulada 2da parte: Teoría y Práctica*, México, Limusa Noriega Editores.

[2] Robbins, S. P. y Decenzo (2000). *Fundamentos de administración: conceptos y aplicaciones*, México, Prentice Hall.

[3] García Guadilla, C. (1991). *Nuevos escenarios y formación de personal calificado de alto nivel*, CENDES-UCV, Caracas, Mimeo.

[4] Mello, Guiomar Namó de (1993). *Modelo de gestión para la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje*, en: *Necesidades básicas de aprendizaje. Estrategias de acción*, Santiago, UNESCO/IDRC.

[5] Aguerrondo, I. (1991). *La organización de los sistemas educativos*, Buenos Aires, Mimeo.

[6] Hevia Rivas, R. (1991). *Política de descentralización básica y media en América Latina*, Santiago, UNESCO/REDUC.

[7] WCEFA (1990). *Satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje: Una visión para el decenio de 1990*, Nueva York.

BIBLIOGRAFÍA

Evia Rosado, C. (1994). *Cambio estructural y adaptación en las universidades estatales*, México, UNAM – UAY.