

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Facultad de Ciencias Económicas

BIBLIOTECA CENTRAL-USAC
DEPOSITO LEGAL
PROHIBIDO EL PRESTAMO EXTERNO

**ALGUNOS PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
APLICABLES A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS**

TESIS

presentada a la Junta Directiva de la Facultad de
Ciencias Económicas de la Universidad de San
Carlos de Guatemala

por

OVIDIO CALDERON GALICIA

en el acto de su investidura de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO DE LICENCIADO

Guatemala, noviembre de 1969.

DL
03
T(42)

JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano	Lic. Rafael Piedra Santa Arandi
Vocal 1°.	Lic. César Augusto Díaz Paiz
Vocal 2°.	Dr. Luis Eduardo Contreras
Vocal 3°.	Dr. Héctor Goicolea Villacorta
Vocal 4°.	Br. José Fidelino Tagua Ortiz
Vocal 5°.	P.C. Alfredo Morales Taracena
Secretario	Lic. Bernardo Lemus Mendoza

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN
GENERAL PRIVADO

Decano	Lic. Rafael Piedra Santa Arandi
Examinador	Lic. César Augusto Díaz Paiz
Examinador	Lic. Jorge Luis Palacios A.
Examinador	Lic. Bernardo Cárdenas F.
Secretario	Lic. Bernardo Lemus Mendoza

Guatemala, 7 de noviembre de 1969

Licenciado Rafael Piedra Santa A.
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
P r e s e n t e .

Señor Decano:

El tema: "Algunos Principios de Administración Aplicables a la Universidad de San Carlos", que aborda en su trabajo de tesis el P.C. Ovidio Calderón Galicia es de mucha actualidad, ya que, por una parte, coincide con las elecciones de Rector de nuestra Alma Mater y, por la otra, arriba en el momento en que se plantea con más insistencia la reestructuración de esta casa de estudios. Muchas de las críticas y recomendaciones que se sugieren en el trabajo, deberán tomarse en consideración, puesto que están presentadas con conocimiento y con seriedad profesional. Lamentablemente, en algunos capítulos faltó, a juicio del asesor, mayor profundidad en el análisis, lo cual sólo puede achacarse a la prisa con que se atacó el trabajo en su última fase.

No obstante estas limitaciones, el trabajo de tesis reúne las condiciones necesarias para ser presentado y discutido en el acto de su investidura profesional, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado de Licenciado.

Con muestras de mi más distinguida consideración y respeto, me suscribo del Sr. Decano,

Atentamente,

Lic. Héctor Villagrán Salazar
Asesor

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS : Guatemala, trece de noviembre de mil novecientos sesenta y nueve .

Con base en el dictamen rendido por el Licenciado Héctor Villagrán Salazar, quien fuera designado Asesor y la aprobación del Encargado de la Escuela de Administración - de Empresas, Lic. Jorge Luis Palacios Arriola, se acepta el trabajo de tesis denominado "ALGUNOS PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION APLICABLES A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS", que para su graduación profesional presentó el señor Ovidio Calderón Galicia, autorizándose su impresión .

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

f) Lic. César Díaz Paíz
Decano en funciones .

Lic. Bernardo Lemus Mendoza
Secretario

ACTO QUE DEDICO

A la Universidad de San Carlos de Guatemala

A la Facultad de Ciencias Económicas

A mis catedráticos

Lic. Camen Vargas v. de Amézquita

Lic. Enrique Alvarado Barrios

Ing. Jorge Arias B.

Lic. Arturo Aroch

Lic. Bernardo Cárdenas Figueroa

Lic. Carlos Carrera

Lic. Arturo Clark

Lic. Enrique Chaluleu Gálvez

Lic. Ps. Fernando de León Porras

Lic. Julio Gómez Padilla

Dr. Gerardo Gordillo Barrios

Lic. Roberto López Porras

Lic. Arturo Morales Palencia

Lic. René Arturo Orellana

Dr. Gabriel Orellana Estrada

Lic. Jorge Papadópolo Wirtz

Lic. Rafael Piedra Santa Arandi

Lic. Marco Antonio Ramírez S.

Lic. Daniel Salazar Muñoz

Lic. Enrique Santa Cruz

Lic. Raúl Sierra Franco

Lic. Edmundo Vásquez Martínez

Lic. Manuel Villacorta Escobar

A mis compañeros, en especial a:

Lic. Jorge Luis Palacios Arriola

Lic. Inf. Marco Antonio Ponce Díaz

Br. Jorge España

Br. Héctor Ramírez Ruiz

Br. Kwang Woo Lee

A mi catedrático asesor:

Lic. Héctor Villagrán Salazar

ACTO QUE DEDICO

Al Supremo Hacedor del Universo

A la memoria de mis padres
Amadeo Calderón Cerna
Jesús Galicia de Calderón

y de mi hermano mayor
Félix Calderón Galicia

(que las rosas florezcan sobre su cruz)

A mis hermanos:
Leonor
Zoila Luz
Juan de Dios
Amadeo
Federico

A mi esposa:
Olga Martínez de Calderón

A mi hijo:
Carlos Alberto

A mi sobrina:
Ofelia Calderón de Titus

A la señorita:
Olga Ordóñez Mendía

INDICE

	Página
I Justificación de la presente tesis	1
II Principios de la Administración Científica	3
- Los Principios de la Administración Científica, de Frederick W. Taylor	3
- Los Principios de la Administración, de Henri Fayol	8
III Situación actual de la actividad docente en la Universidad	11
IV Situación actual de la actividad financiera en la Universidad	30
V Situación actual de la actividad administrativa en la Universidad	45
VI Evaluación de las actividades de la universidad según los principios de Administración	62
VII Conclusiones y Recomendaciones	
- Conclusiones	66
- Recomendaciones	69

JUSTIFICACION DE LA PRESENTE TESIS

Los principios de administración son aplicables tanto a la vida personal del individuo como a las actividades cotidianas que realiza una empresa o una institución.

El propósito de este trabajo será presentar una síntesis de los principios de la administración científica, luego se hará una investigación descriptiva de la situación actual de la Universidad de San Carlos y, en seguida, se procederá a evaluar algunas de sus actividades, así como a señalar lo que a nuestro juicio mereca cambiarse, de acuerdo con los principios enunciados.

El trabajo de tesis se denomina: "ALGUNOS PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION APLICABLES A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS", y por la naturaleza del tema, se estimó conveniente desarrollarlo como se ha indicado en el párrafo anterior.

Como estudiante, como catedrático y como miembro del personal administrativo de la más alta Casa de Estudios de Guatemala, el autor se siente obligado a relatar experiencias, comentar y sugerir posibles soluciones para resolver los problemas del Alma Mater, con base en los postulados de la administración científica.

De tal manera estimamos necesaria la ciencia administrativa, como base de toda institución, que la primera

parte de nuestro trabajo se refiere exclusivamente a las doctrinas de los grandes maestros de esta disciplina: Frederick W. Taylor y Henri Fayol.

Guatemala es un país subdesarrollado, como consecuencia, entre otras, de que todos los aspectos de su administración están atendidos con cierta deficiencia. Teniendo la Universidad influencia preponderante en la vida nacional, hemos escogido dicha institución para sugerir una mejor aplicación de sus instrumentos administrativos, que se fundamenta en los estudios de los autores citados.

En el desarrollo de este trabajo se tomaron solamente tres aspectos: docente, financiero y administrativo, los cuales fueron enfocados en forma general y no particular, siendo el propósito señalar los problemas para que más adelante sean investigados exhaustivamente.

El autor se sentiría profundamente satisfecho, si se tomara este trabajo como punto de partida para el desarrollo de otras tesis que abordaran temas específicos, por ejemplo, "Presupuesto de la Universidad de San Carlos", "Proyecto de Televisión de la Universidad de San Carlos", etc., que vayan dando un índice de la preocupación que ya se hace sentir sobre la reforma universitaria.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION CIENTIFICA

LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA DE FREDERICK W. TAYLOR

Frederick Winslow Taylor nació en Filadelfia en el año de 1856 y falleció en 1915.

Su libro "Los principios de la administración científica" fue publicado por primera vez en 1911.

Según Taylor (1), la filosofía que debe determinar la relación justa entre los dirigentes y los dirigidos, está contenida en el siguiente enunciado:

"El objeto principal de la Administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados".

Taylor considera que las causas que influyen en la deficiencia del trabajo, son las siguientes: (2)

(1) Frederick W. Taylor, Principios de la administración científica. Editorial Herrero Hermanos, Sucs., S. A. México. Segunda edición, 1963. Pág. 19.

(2) Frederick W. Taylor, Op. cit. Pág. 24.

"Primero. La creencia que desde tiempos inmemoriales ha sido casi universal entre los trabajadores, de que todo aumento material en el rendimiento del trabajador o de cada máquina de la industria, habrá de tener como resultado final, dejar sin trabajo a un gran número de obreros!"

"Segundo. Los defectuosos sistemas de administración que son de uso corriente y que hacen necesario que todo trabajador rebaje su rendimiento o trabaje poco a poco, para poder proteger así sus intereses más caros."

"Tercero. Los ineficientes métodos establecidos en forma empírica que todavía imperan casi universalmente en todos los oficios y en cuyo ejercicio malgastan gran parte de sus esfuerzos todos nuestros trabajadores".

Más adelante añade: (1) "La colaboración estrecha, íntima y personal, para la búsqueda de los nuevos métodos, constituye una parte esencial de la administración científica".

Esta disciplina consiste en la aplicación de ciertos principios y en una determinada filosofía que conlleva un cambio en la actitud mental de las personas.

Estos principios y esta filosofía deben ser conocidos y aplicados en todo tipo de actividades y cuanto más pronto ocurra esto, tanto mejor será para el bienestar de la colectividad.

(1) Frederick W. Taylor, Op. cit. Pág.32.

Según Taylor, son cuatro los principios básicos de la administración científica. (1)

"Primero. Crear una ciencia para cada elemento de trabajo del operario, ciencia que debe sustituir al sistema empírico".

"Segundo. Escoger científicamente y luego adiestrar, enseñar y formar al trabajador, mientras que, en el pasado, éste escogía su propio trabajo y se adiestraba lo mejor que podía".

"Tercero. Colaborar cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha ido creando".

"Cuarto. Establecer una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores. Los elementos de la dirección toman para sí todo el trabajo para el que están mejor dotados que los obreros, mientras que, en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se cargaban sobre los hombros de los trabajadores".

A continuación se expone el procedimiento preconizado por Taylor para crear una ciencia del trabajo. (2)

"Primero. Encontrar, por ejemplo, diez o quince hombres distintos que sean idóneos para el trabajo de

(1) Frederick W. Taylor, Op.cit. Pág.41.

(2) Frederick W. Taylor, Op.cit. Pág.103 y sig.

terminado que se ha de analizar".

"Segundo. Estudiar la serie exacta de operaciones o movimientos elementales que cada uno de estos hombres utiliza al hacer el trabajo que se está investigando, así como los instrumentos empleados por cada uno de ellos".

"Tercero. Estudiar, con un cronómetro, el tiempo exigido para hacer cada uno de estos movimientos elementales y escoger luego la forma más rápida de hacer cada elemento de la labor".

"Cuarto. Eliminar todos los movimientos en falso, los lentos y los inútiles".

"Quinto. Después de haber suprimido todos los movimientos innecesarios, se recogen en una serie los más rápidos y mejores, así como los instrumentos más adecuados".

"Este nuevo sistema, que comporta la serie de movimientos que pueden hacerse de la manera mejor y más rápida, pasa a sustituir luego a las diez o quince series inferiores que estaban en uso anteriormente".

"Este sistema mejor se convierte en un sistema tipo, hasta que se descubra otro sistema mejor, y así se procede sucesivamente.

"De esta manera van estableciéndose, uno tras otro, los elementos de esta ciencia del trabajo".

De acuerdo con el pensamiento de Taylor, otro tipo de

investigación científica que debe recibir especial atención es el estudio de los motivos que influyen en la conducta de las personas.

El ser humano está gobernado por una compleja serie de circunstancias. No obstante, una de las leyes estrechamente relacionada con la administración científica, es el efecto que la idea de labor surte en la eficiencia del trabajador, cuando va seguida de la idea de mejora de salario.

Esta idea de labor no es nueva. Basta recordar las labores o tareas que a los alumnos de primaria se les han dejado siempre como parte de su aprendizaje.

Es absolutamente necesario que, cuando a los trabajadores se les asigne una labor diaria que exija por su parte un tipo elevado de rapidez, se les asegure asimismo un tipo elevado de salario, siempre que tengan éxito.

Esto representa fijar la tarea diaria de cada hombre, así como la retribución adecuada.

La diferencia entre la administración científica y la administración antigua puede apreciarse en el siguiente ejemplo: la primera sería comparable al caso del estudiante que ingresa a la Universidad, para contar con la ayuda de profesores que le enseñen las diversas asignaturas, siguiendo un programa determinado y un cierto plan de estudios; - en tanto que la segunda, podría compararse a la situación de decirle al estudiante que estudiara por su propia cuenta, sin ayuda de nadie.

El cambio de la administración antigua a la administración científica debe ser gradual, y hay que tener cierta h

bilidad para vencer la natural resistencia al cambio de todos los seres humanos.

Hay muchas personas que confunden el mecanismo de la administración científica con la esencia de la misma.

Taylor expone que, como elementos del mecanismo, pueden citarse, entre otros, los siguientes: (1)

- "1. El estudio de movimientos y tiempos.
2. La idea de labor acompañada de una retribución adecuada.
3. Manual de instrucciones para el trabajador.
4. Un sistema de circulación del trabajo".

Estos, y otros, son elementos o detalles del mecanismo de la administración.

Para Taylor, la administración científica consiste, en esencia, en cierta filosofía que tiene como resultado una combinación de los cuatro grandes principios de la administración, los cuales pueden resumirse así:

1. El establecimiento de una ciencia del trabajo para cada tipo de actividad.
2. Selección y adiestramiento científicos del trabajador.
3. Colaboración estrecha y amistosa entre la dirección y

(1) Frederick W. Taylor, Op.cit. Pág.113.

el personal.

4. División del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores.

LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION, DE HENRI FAYOL

Presentamos en seguida los Principios de la Administración, de Henri Fayol, ingeniero francés, quien nació en 1841 y falleció en 1925.

Fayol es considerado como una de las columnas fundamentales del edificio de la ciencia administrativa.

Por la naturaleza de la tesis, nos referiremos solamente a sus Principios y obviaremos el resto de su doctrina.

Henri Fayol enunció los siguientes Principios de la Administración: (1)

1. La División del Trabajo
2. La Autoridad
3. La Disciplina
4. La Unidad de Mando
5. La Unidad de Dirección
6. La Subordinación de los Intereses Particulares al Interés General
7. La Remuneración Adecuada
8. La Centralización
9. La Jerarquía
10. El Orden
11. La Equidad
12. La Estabilidad del Personal
13. La Iniciativa

(1) Henri Fayol, Administración Industrial y General. Editorial Herrero Hermanos, Sucs. S.A. México. Segunda Edición. 1963. Págs. 158-184.

14. La Unión del Personal

1. La División del Trabajo

La división del trabajo consiste en distribuir las tareas entre dos o más personas. Tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el menor esfuerzo.

2. Autoridad

Autoridad es el derecho de mandar y el poder de ha-
cerse obedecer.

Existe la autoridad formal, conferida por los estatutos de la institución, y la autoridad informal, basada en la personalidad de los individuos.

3. La Disciplina

La disciplina está constituida por una serie de factores, entre ellos se encuentran la obediencia, la conducta e jemplar y los buenos modales.

La disciplina debe comenzar a impartirse en el hogar, continuarse en la escuela y aplicarse en el trabajo, de cualquier índole que éste sea.

La disciplina es esencial para cualquier grupo humano que se proponga alguna realización.

4. Unidad de Mando

El principio de la unidad de mando se define diciendo que para ejecutar una acción cualquiera, una persona

no debe recibir órdenes más que de un solo jefe.

5. Unidad de Dirección

Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin, es condición - necesaria para conseguir la unidad de acción y la coordinación de esfuerzos.

6. Subordinación del Interés Particular al Interés General

El concepto de este principio está explícito en su proprio enunciado. Es obvio que el interés del grupo debe prevalecer sobre el interés de uno solo de sus miembros.

7. La Remuneración Adecuada

Todas las personas trabajan a cambio de un ingreso - que les permita atender a sus necesidades y a las de su familia.

La remuneración o salario, es el precio del servicio prestado. Ahora bien, lo difícil es determinar cuál es un salario justo, que satisfaga tanto al trabajador, como al patrono.

8. Centralización

La centralización consiste en que, así como en todo organismo animal las sensaciones convergen al cerebro y de allí parte la orden para la acción; así también en todo organismo social los informes convergen

a la dirección y de ésta parten las órdenes que deberán cumplirse.

Todo cuanto disminuya la importancia de los subordinados es centralización; y todo lo que aumente el valor del papel que representen los subordinados es descentralización.

La centralización existe en todos los organismos; lo importante es encontrar el límite conveniente para cada uno de ellos.

9. Jerarquía

El concepto de jerarquía se indica como la serie de jefes que parte de la autoridad superior hacia los empleados inferiores.

Se entiende por vía jerárquica, al camino que recorren las comunicaciones. Hacia abajo se les llama órdenes; y hacia arriba se les conoce con el nombre de informes.

10. El Orden

El orden puede dividirse en dos grandes grupos: el orden social y el orden material.

El concepto del orden social se indica con la expresión: "Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar".

El orden material puede describirse con la frase: "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar".

11. Equidad

Se entiende por equidad, a la combinación de la justicia con la benevolencia.

La equidad no exige ni la energía ni el rigor; requiere, en cambio, mucha experiencia y mucha bondad.

12. Estabilidad del Personal

Una persona, admitiendo que posee las cualidades deseadas, necesita cierto tiempo para iniciarse y perfeccionarse en el desempeño de su trabajo. Esto cuesta dinero a la institución. En consecuencia, se debe seleccionar y adiestrar científicamente al personal. Mientras más elevado es el puesto desempeñado por una persona, más alto es el costo de su aprendizaje.

13. Iniciativa

Iniciativa es la posibilidad de concebir una idea y de realizarla. Cuando esto se logra, se alcanza también una de las satisfacciones íntimas más grandes que pueda experimentar un hombre. Por ello, debe estimularse la iniciativa para sacar mayor provecho de la actividad humana.

14. La Unión del Personal

Un grupo bien integrado es sumamente poderoso. Como luce en el escudo de Bélgica: "La Unión hace la Fuerza".

SITUACION ACTUAL DE LA ACTIVIDAD DOCENTE EN LA UNIVERSIDAD

EL CATEDRATICO

Consideraciones generales

A continuación se presentan algunas consideraciones de carácter general, que se estiman válidas (con las excepciones que confirman la regla), para todo el personal docente de la Universidad de San Carlos.

El catedrático universitario es un trabajador que enseña, ya que la mayor parte de su tiempo diario lo dedica a su actividad profesional o bien presta sus servicios en otros ramos distintos al de la docencia.

Corrientemente labora medio tiempo en alguna institución o bien en la propia universidad. El medio tiempo restante lo trabaja en alguna dependencia o lo dedica al ejercicio de su profesión. Lógicamente, es difícil que tenga el tiempo suficiente para preparar sus clases, elaborar las pruebas de rendimiento y evaluar trabajos de los alumnos.

Designación de catedráticos

De conformidad con el Artículo 42 de los Estatutos de la Universidad, entre otras condiciones se establece que pa

ra ser catedrático de las escuelas facultativas se requiere haber sido designado por el sistema de oposición.

Este sistema se basa exclusivamente en los méritos relativos del profesional concursante, tales como años que lleva de docencia, trabajos publicados y asociaciones a las que pertenece. Sin embargo, no existe una evaluación sobre la eficacia de estos méritos.

Los derechos adquiridos por antigüedad de cátedra presentan un obstáculo para que profesionales más jóvenes, y quizá más capaces, puedan ganar las oposiciones.

El catedrático titular tiene el curso en propiedad, lo cual le confiere el derecho de dictar el curso por un período de cinco años. Durante ese tiempo, el catedrático imparte su curso de la manera que él considera más conveniente.

Este sistema presenta algunas desventajas:

- a) Durante los cinco años que dura la propiedad de la cátedra, la Universidad está limitada en cualquier aspecto relacionado con cambios o modificaciones al curso, así como en la sustitución del propietario.
- b) Esa sensación de propiedad influye para que la mayoría de los catedráticos se conformen con su manera de dar la clase y no se preocupan por dictar su curso en forma más eficaz.

Tiempo dedicado a la docencia

El catedrático por hora

En la Universidad predomina el catedrático horario o de asignatura suelta, es decir, aquel que dicta uno o más cursos en una o varias Facultades. La ventaja que esto tiene, en muy contadas ocasiones, es que un profesional con vocación docente, puede impartir eficientemente un curso cuyo contenido domina. Sin embargo, las desventajas de este sistema de cátedra por hora parecen ser más numerosas que las ventajas.

Concretamente se pueden enumerar los siguientes inconvenientes:

- a) El contacto entre catedrático y estudiante es mínimo.
- b) El catedrático dedica a la actividad docente sólo una pequeña parte de sus actividades diarias.

El catedrático de medio tiempo

El paso inicial para superar los inconvenientes de la cátedra por hora lo ha dado la Universidad al crear las plazas de profesores de medio tiempo. No obstante, este tipo de cátedra no ha funcionado eficazmente debido a las siguientes razones:

- a) No se ha divulgado una reglamentación que determine las funciones de los catedráticos de medio tiempo, la forma de evaluar la realización de sus atribuciones y la manera de controlar sus actividades.

- b) El solo hecho de ser designados profesores de medio tiempo, no los convierte automáticamente en catedráticos eficientes.
- c) Actualmente el profesor de medio tiempo se concreta, casi exclusivamente, a asistir durante las horas en las cuales le corresponde impartir su clase.

Las circunstancias anteriormente expuestas han desvirtuado los propósitos esenciales que se contemplaron al crear las plazas de los profesores de medio tiempo.

La estrecha vinculación del profesor con su Facultad es de vital importancia, pues permite desarrollar en mejor forma las tareas de orientación y asesoría a los estudiantes, labores que ahora prácticamente no se llevan a cabo.

Capacidad docente

Algunos catedráticos llegan al aula a improvisar sus clases, con una preparación científica y pedagógica deficientes.

En términos generales, puede decirse que la docencia universitaria actual se reduce únicamente a la plática que dicta el catedrático en el aula.

Tenemos en la Universidad brillantes personalidades - que imparten sus enseñanzas, siendo desde el punto de vista científico unas eminencias, pero desde el punto de vista docente dejan la impresión de que no saben transmitir sus conocimientos.

Bibliografía

Algunos catedráticos universitarios acostumbran recomendar largas listas de libros de consulta que, además de ser de precio elevado, generalmente no se consiguen en plaza.

Por otro lado, si se suma el número de libros recomendados por cada profesor, la cifra total que tendría que adquirir cada estudiante, con facilidad se aproximaría a la mitad de un ciento.

Es muy recomendable la lectura obligatoria de algunas obras básicas de consulta para los estudiantes, pero debe reducirse la bibliografía.

En cuanto a los libros de texto, cabe recomendar que en lo posible, se indique una bibliografía actualizada, es decir, de diez años para nuestra época, que es como aconsejan los entendidos en libros, que se considera una obra de actualidad por su doctrina.

Otra observación importante es el poco énfasis nacional que se le da a los cursos impartidos; pues todos los puntos de los planes y programas universitarios, debieran hacerse con profundo sentido guatemalteco, con el fin de señalar errores, plantear problemas y posibles soluciones en nuestra patria.

Si hemos de tener un libro de texto extranjero, debemos tratar de adaptarlo a las necesidades de nuestro país y no solamente adoptarlo.

Coordinación

Algunos catedráticos no elaboran en tiempo el programa de las materias que imparten, y se ha dado el caso de que se termina el ciclo lectivo sin que los estudiantes hayan conocido el programa correspondiente a la asignatura que recibieron.

Sería deseable, que los profesores coordinaran sus programas, tanto en el ciclo lectivo en que imparten sus clases como en relación con cursos anteriores y posteriores.

Aspecto económico

A continuación se presenta la remuneración que perciben los catedráticos de la Universidad de San Carlos, atendiendo al tiempo que dedican a la docencia universitaria.

Catedrático	Sueldo Mensual
Cátedra alterna	Q. 57.00
Cátedra diaria	95.00
Catedrático de medio tiempo	285.00
Catedrático de tiempo completo	570.00

Como fácilmente puede verse, el catedrático que imparte clase diaria devenga un sueldo mensual de Q.95.00, menos los descuentos legales. Es lógico que no puede vivir con esos ingresos. Por consiguiente, trabaja durante el día

y, después de cumplir con sus arduas labores cotidianas, tiene que apartar un tiempo especial para preparar sus clases y dictar sus cátedras.

Por ello consideramos que a la mayoría de catedráticos, en las actuales circunstancias, no puede exigírseles más de lo que hacen.

EL ESTUDIANTE

La moral o mística universitaria

Todo estudiante que ingresa a la Universidad debiera tener conciencia del alto honor que significa ser miembro de ella.

Es obligación del Alma Mater, crear, sostener y difundir la mística universitaria, en el sentido de conservar nuestros valores humanos, cívicos, culturales, etc., para ir fortaleciendo nuestra personalidad y superándonos como seres sociales.

Se comenta a menudo que los valores sociales están derrumbados; los alumnos no sienten por sus maestros el debido respeto. Es hora ya de hacer conciencia en los alumnos y maestros, sobre la gran responsabilidad que implica ser elemento activo de la Universidad.

Un universitario es portador de la más alta expresión del pensamiento humano y por consiguiente debe comportarse como tal, debe ser eje y guía del grupo donde actúa, es decir, en su trabajo, en su casa y con mayor razón en el au

la, pues allí está recibiendo los conocimientos básicos que más tarde lo convertirán en un elemento destacado en la so ciedad.

Por consiguiente, el estudiante debe ser más responsable de su papel, no confundir su buen humor y deseo de recreación con la falta de respeto que a veces raya en la pro cacidad.

Comprendemos que en algunos casos los malos hábitos, la falta de sensibilidad social, el trato grosero hacia los de más, son obra del hogar y que los alumnos ya llegan bastan te deformados a las aulas universitarias, pero insistimos en que la Universidad sí puede hacer bastante en ese sentido, pregonando los principios básicos universales de la Moral.

Todo esto es indispensable para el desarrollo cultural de los ciudadanos y para el mejoramiento integral de Gua temala.

El estudiante universitario es, en cierto modo, un ser privilegiado. Aun cuando esto sea fruto de los sacrificios de sus padres o de un arduo esfuerzo personal, siempre es un honor llegar a las aulas del Alma Mater.

En términos aproximados se tiene para el año de 1969 los siguientes datos:

Población total de Guatemala	5.000,000
Número de estudiantes univer sitarios	10,000

$$\text{Relación: } \frac{1}{500} = 0.002$$

Es decir, que de cada mil habitantes de la República - de Guatemala, solamente DOS estudian en la Universidad.

Este privilegio entraña una gran responsabilidad. Responsabilidad para con nosotros mismos, para con nuestra familia y para con la Patria.

Tiempo de asistencia a la facultad

A los estudiantes universitarios se les puede clasificar en tres grandes grupos, atendiendo al tiempo diario que asisten a su Facultad:

1. Estudiantes de tiempo completo
 - a) Medicina
 - b) Odontología

2. Estudiantes de medio tiempo
 - a) Ingeniería
 - b) Arquitectura
 - c) Agronomía
 - d) Veterinaria
 - e) Farmacia

3. Estudiantes de tiempo parcial
 - a) Ciencias Económicas
 - b) Ciencias Jurídicas y Sociales
 - c) Humanidades

Los estudiantes de tiempo completo no pueden dedicarse a trabajar, excepto en los últimos años de su carrera.

Los estudiantes de medio tiempo generalmente trabajan el otro medio tiempo restante.

Los estudiantes de tiempo parcial trabajan aproximadamente ocho horas diarias.

El tiempo

El estudiante universitario (con excepción del que se dedica a la Medicina o bien a Odontología), no es un estudiante que trabaja, sino más bien un trabajador que estudia.

Su tiempo de 24 horas diarias lo tiene que distribuir entre el trabajo, el estudio, la atención a su familia, el descanso y las demás actividades de su vida.

Necesita aprovechar los ratos libres de fin de semana para estudiar. A veces desatiende un poco su hogar debido a estas actividades.

A menudo el estudiante no aprovecha bien su tiempo. En ocasiones llega a su Facultad y se encuentra con que no hay clases porque el catedrático no asistió. En vez de leer o estudiar, se dedica a conversaciones con los compañeros que, la mayoría de las veces, son pláticas fútiles y estériles. Este tiempo no aprovechado sí es culpa del estudiante.

En síntesis, el estudiante universitario no programa - sus actividades y, por lo tanto, no sabe aprovechar al máximo posible el escaso tiempo de que dispone. Como no es hábitudado a presupuestar su tiempo, no distribuye adecuadamente el mismo para realizar sus actividades.

El dinero

El estudiante universitario constantemente afronta

problemas económicos. Una prueba de ello es que casi nunca paga sus cuotas académicas con la debida puntualidad.

Debe tomarse en cuenta que el estudiante tiene que atender, muchas veces, al sostenimiento de su familia, al pago de su matrícula universitaria, a la compra de libros, etc.

Energías

La mayor parte de sus energías las consume el estudiante en su trabajo habitual, pero también en el estudio y en el desgaste nervioso ocasionado por sus múltiples problemas.

El alumno universitario no tiene un sistema adecuado para estudiar. Deja los estudios para unos pocos días antes de los exámenes. Entonces se apega a los apuntes, a sus cuadernos, a los libros; se reúne con un grupo de compañeros y pretende cubrir todo el curso en unos cuantos días o en unas cuantas horas. Estudia un sábado, un domingo o se desvela una noche entera. Es decir, que hace un esfuerzo muy grande en unas pocas temporadas anuales, en vez de diluir éste, repartiéndolo a lo largo del ciclo lectivo.

Consideramos conveniente indicar que en algunas Universidades de países extranjeros han experimentado impartir cursos por trimestres con la finalidad de lograr que el alumno estudie más.

LOS PLANES DE ESTUDIO

Consideraciones generales

En términos generales, los planes de estudio para las diferentes carreras que se imparten en la Universidad de San Carlos, son elaborados por un grupo de catedráticos o por las mismas autoridades facultativas.

Desafortunadamente dichos planes se preparan con un criterio de investigador de escritorio que no sale al campo a enfrentarse con la realidad del medio.

No se han hecho investigaciones para establecer que es lo que va a necesitar el graduado universitario cuando se enfrente con la realidad del medio guatemalteco. Este hecho ha traído como consecuencia una serie de deficiencias cuando el graduado se lanza a la vida pública profesional.

La práctica

En las siguientes líneas nos referiremos exclusivamente al aspecto de la práctica en la carrera de Administración - de Empresas que se imparte en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos.

Este problema presenta dos grandes aspectos: uno, el económico, y el otro, el lugar en dónde realizar la práctica.

Para la parte práctica en Administración de Empresas el estudiante debería ir a trabajar a varias instituciones o

a varias empresas, porque la práctica empresarial no sería del todo completa si se llevara a cabo en un solo centro de observación.

Esta rotación de los lugares de práctica tendría que ir acompañada de ingresos que fueran similares a los que devenga el estudiante en su trabajo habitual, a fin de poder atender a su sostenimiento y al de su familia. O bien obtener una beca, lo cual resultaría mucho más difícil.

Las empresas guatemaltecas, en su gran mayoría, están herméticamente cerradas para la ejecución de prácticas administrativas. Los empresarios argumentan que el estudiante iría a prender los secretos de la empresa, con el riesgo de que después podría instalar una compañía competidora o bien revelar dichos secretos a la competencia.

La Universidad debe resolver este problema que existe, por lo menos en nuestra Facultad, pues entendemos que en otras facultades hay suficientes campos experimentales, como centros hospitalarios, escuelas, juzgados, estaciones agropecuarias, etc., que facilitan la práctica de los conocimientos adquiridos por los estudiantes.

Resalta a la vista que el más difícil acceso de los estudiantes a la práctica en los escenarios reales de la vida nacional, pertenecen a la carrera de Administración de Empresas.

EL RENDIMIENTO ACADEMICO

Consideraciones generales

Una consecuencia directa de las deficiencias observadas en las tres áreas que se han analizado (docencia, es tudiantes y planes de estudio), lo constituye el bajísimo ren dimiento académico encontrado en la Universidad de San Carlos.

En efecto, en período comprendido entre 1950 y 1968 la Universidad de San Carlos graduó 3,155 estudiantes, número que representa el 3.1% de los estudiantes inscritos, según puede comprobarse observando el Cuadro No.1.

Esta circunstancia se agrava más aún, si se toma en consideración que entre el número de graduados se incluyen los incorporados, o sea aquellas personas que obtuvieron un título académico en países extranjeros y fueron reconocidos oficialmente por la Universidad de San Carlos de Guatemala, previo examen de incorporación.

RENDIMIENTO ACADEMICO
 NUMERO DE GRADUADOS EN LA UNIVERSIDAD
 (1950-1968)

AÑO	ESTUDIAN- TES INSCRITOS	GRADUADOS	%
1950	2,373	84	3.5
1951	2,824	110	3.9
1952	3,083	126	4.1
1953	3,233	06	3.0
1954	3,368	102	3.0
1955	3,245	96	3.0
1956	3,809	104	2.7
1957	4,336	110	2.5
1958	4,867	171	3.5
1959	4,963	165	3.3
1960	5,229	124	2.4
1961	5,447	142	2.6
1962	5,854	133	2.3
1963	6,183	262	4.2
1964	7,014	246	3.5
1965	6,673	255	3.8
1966	8,171	275	3.4
1967	9,388	283	3.0
1968	9,593	271	2.8
Totales	100,653	3,155	3.1

Fuente: Oficina de Registro de la Universidad de San Carlos.

IV

SITUACION ACTUAL DE LA ACTIVIDAD FINANCIERA EN LA UNIVERSIDAD

LOS INGRESOS DE LA UNIVERSIDAD

Fuentes de ingreso

Como puede observarse en el Cuadro No2 (que se presenta al final de este capítulo), los ingresos de la Universidad, atendiendo a su fuente u origen, pueden clasificarse en cinco grupos principales.

1. Asignación del estado
2. Cuota estudiantil
3. Ingresos propios
4. Donaciones y subvenciones
5. Otros ingresos.

La asignación del estado

La Constitución de la República de Guatemala, decretada por la Asamblea Nacional Constituyente, el 15 de septiembre de 1965, con vigencia a partir del 5 de mayo de 1966, en el segundo párrafo del Artículo 99 establece:

"Una asignación privativa, no menor del dos y medio por ciento del Presupuesto de Ingresos Ordinarios del Estado se destinará a la Universidad de San

Carlos de Guatemala para realizar sus fines y atender a su sostenimiento, desarrollo y progreso. Dicha asignación podrá ampliarse mediante rentas propias que el Estado destine al efecto".

Esta asignación del Estado constituye la mayor parte de los ingresos de la Universidad (alrededor del 70% de sus ingresos totales); y fluctúa según aumenten o disminuyan los ingresos del Estado.

La idea original para establecer la asignación del estado como precepto constitucional, abarcaba dos aspectos principales:

- a. Proporcionar a la Universidad los recursos necesarios para su desenvolvimiento; y,
- b. Mantener la Autonomía Universitaria, libre de la interferencia política, al suministrar a la Universidad una relativa seguridad económica.

No obstante, en la realidad la asignación del estado no es suficiente como fuente básica para el sostenimiento de la Universidad.

La matrícula estudiantil

En lo que se refiere a cuotas por matrícula, hasta el año de 1962 el estudiante pagaba la suma nominal de Q.35,00 al año.

El año de 1962 fue un año de aguda crisis nacional, y como consecuencia, el estado no cumplió, ni en tiempo ni

en monto, con el mandato constitucional de suministrar a la Universidad una asignación privativa no menor del 2 % del presupuesto de ingresos ordinarios de la Nación, según lo establecía la Constitución de 1956.

Como consecuencia de las dificultades financieras de la Universidad, debido principalmente a la merma drástica de sus ingresos provenientes de la asignación del estado, el Consejo Superior Universitario estableció el 22 de diciembre de 1962, una cuota más alta para los estudiantes fijada en la suma de Q.150.00 al año.

Después de una amplia oposición por parte del sector estudiantil, el Consejo Superior Universitario acordó fijar la cuota, por concepto de derechos de matrícula y de exámenes finales, en la suma de Q.60.00 anuales.

Al mismo tiempo ordenó que se realizará el estudio socio-económico de cada estudiante para establecer, de acuerdo a sus posibilidades económicas, cuánto debería pagar por sus estudios en la Universidad.

Asímismo se estableció que, para el caso de los estudiantes cuya condición económica no les permitiera pagar los Q.60.00 anuales, se podría hacer uso del sistema de exoneraciones establecido para el efecto.

Esta cuota de Q.60.00 al año se estableció como medida inmediata para 1963, pero se indicó que sería sustituida por la cantidad que cada estudiante pudiera pagar, de acuerdo con los resultados del estudio socio-económico a emprenderse.

La verdad es que el estudio socio-económico no se e

fectuó y quedó establecida, definitivamente, la cuota de Q.60.00 al año.

Ingresos propios

Los ingresos propios de la Universidad, están constituidos, principalmente, por los siguientes rubros:

1. Productos de fincas
 - a) Venta de café, caña, panela, maíz, frutas, pasto de ganado y otros.
2. Oficinas centrales
 - a) Alquileres
Alquileres de casas y apartamentos que son propiedad de la Universidad de San Carlos.
 - b) Oficina de Registro
Registro de títulos, reposición de títulos, certificaciones, auténticas, equivalencias, reconocimiento de cursos, incorporaciones, etc.
 - c) Residencia universitaria
Cuota que pagan los residentes.
 - d) Imprenta universitaria
Venta de libros, impresión de títulos.
 - e) Centro de Producción de Materiales
Venta de libros, impresión de tesis, formularios, etc.
 - f) Otros
Materias retrasadas, etc.

Donaciones y subvenciones

De conformidad con el Capítulo II, Artículo 11, inciso r) de los Estatutos de la Universidad de San Carlos, corresponde al Consejo Superior Universitario:

"Aceptar o repudiar las herencias, legados y donaciones que instituyan a favor de la Universidad o de cualquiera de sus Facultades o Centros o Institutos que la forman".

Debido a la oposición del sector estudiantil, principalmente, y de algunos grupos del sector profesional, la Universidad ha desalentado las Donaciones por parte de Instituciones Nacionales e Internacionales, según puede comprobarse analizando el Cuadro No.2.

Otros ingresos

En el rubro de Otros ingresos se han reunido aquellos que por su índole no caben dentro de los otros grupos en los que se han clasificado los ingresos de la Universidad.

El comportamiento de estos ingresos puede observarse en la serie que se encuentra en el Cuadro No.2, sin embargo, cabe señalar lo siguiente:

Aunque la serie manifiesta una tendencia creciente, no debe llamar a engaño, ya que, por ejemplo, para el año 1967 la suma de Q.572,2 miles, estaba integrada de la siguiente manera:

Préstamo BID	Q.350.0 miles
Saldo donación Banco de Guatemala	30.0
Apropiación Superávit de Caja	116.6
Saldo venta edificio de Ingeniería	<u>75.6</u>
TOTAL	<u><u>Q.572.2 miles</u></u>

LOS EGRESOS DE LA UNIVERSIDAD

Los ingresos que percibe la Universidad los invierte en el funcionamiento de sus distintas Facultades y Dependencias.

Hasta el año de 1966, la Universidad siguió el sistema tradicional en la elaboración de sus Presupuestos de Egresos, es decir asignaba a cada Facultad o Dependencia un monto global. Este monto se descomponía con cierto detalle, pero no conllevaba la ejecución de un programa definido.

A partir del año de 1967, la Universidad implantó el sistema de Presupuesto por Programas para la utilización de sus fondos. Este tipo de Presupuesto permite conocer en un momento dado cuál es la naturaleza del gasto que se va a realizar y en qué se va a aplicar. Permite también establecer un plan de prioridades para la utilización de los fondos. Debidamente llevado, el Presupuesto Programático es

un instrumento valioso para la mejor utilización de los recursos financieros.

Puede indicarse que la Universidad de San Carlos tiene actualmente cuatro tipos fundamentales de Programas, siendo ellos:

1. Docencia
2. Investigación
3. Extensión
4. Administración

Cada uno de estos programas se integra con una serie de gastos que se clasifican de la siguiente manera:

- a. Servicios personales
- b. Servicios no personales
- c. Materiales y suministros
- d. Mobiliario y equipo
- e. Transferencias corrientes
- f. Asignaciones globales

Principales fuentes de ingreso

Las principales fuentes de ingreso de la Universidad están constituidas por la asignación del estado y la cuota estudiantil, que para 1968 alcanzaron, respectivamente, el 71.0% y el 14.3% de los ingresos totales, como puede comprobarse en el Cuadro No.2.

Ingresos y Egresos, y Balance General de 1968

Año de 1968

Ingresos (Cuadro No.3)	Q.4.308,854.27
Egresos (Cuadro No.4)	<u>4,819,349.15</u>
Déficit del año	<u>Q. 510.494.88</u>

Al comparar los ingresos de la Universidad con sus egresos, en el año de 1968 se observa un déficit de más de medio millón de quetzales.

Por otra parte, si se analiza el Balance General al 31 de diciembre de 1968 (Cuadro No.5) y se comparan las disponibilidades con las obligaciones inmediatas, se encuentra la siguiente relación:

Disponibilidades inmediatas	<u>Q. .208,140.88</u>
Obligaciones inmediatas	<u>Q.1.492,835.56</u>
	= 0.1394

Es decir, que al 31 de diciembre de 1968, por cada quetzal de obligaciones inmediatas la Universidad disponía únicamente de catorce centavos, lo cual señala un índice bajísimo de liquidez.

Consideramos que estas cifras muestran, con suficiente claridad, la difícil situación financiera por la que atraviesa la Universidad de San Carlos de Guatemala.

INGRESOS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
POR ORIGEN
1962-1969
(MILES DE QUETZALES)

Ciclo Academico	Asignación estatal		Cuota estudiantil		Ingresos propios		Donaciones y subvenciones		Otros ingresos		Total
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	
1962	1,434.9	68.8	214.4	10.3	181.1	8.7	88.5	4.2	167.3	8.0	2,086.2
1963	1,612.2	68.7	343.1	14.6	177.5	7.6	206.5	8.8	8.0	0.3	2,347.3
1964	1,819.6	60.6	373.3	12.4	243.3	8.1	549.1	18.3	18.3	0.6	3,003.6
1965	2,039.1	66.2	460.4	14.9	171.1	5.6	338.2	11.0	73.7	2.3	3,082.5
1966	2,737.6	72.3	526.5	13.9	263.4	7.0	205.4	5.4	54.1	1.4	3,786.9
1967	3,430.0	70.7	532.6	11.0	236.9	4.9	80.2	1.6	572.2	11.8	4,851.9
1968*	3,330.0	71.0	669.7	14.3	189.0	4.0	5.8	0.1	494.9	10.6	4,689.4
1969*	3,500.7	69.9	710.0	14.2	194.2	3.9	135.6	2.7	470.0	9.4	5,010.5

* Cifras estimadas.

FUENTE: Oficina de Registro de la Universidad de San Carlos.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS

INGRESOS

Del 1°.-Ene.68 al 31-Dic. 68 .

INGRESOS CORRIENTES		
Impuesto profesional	16,664.00	
Matrícula estudiantil	468,916.67	
Derechos de examen	82,387.00	
Registro de títulos y auténticas	7,418.50	
Renta Activos fijos	14,652.95	
Venta artículos y productos	101,043.66	
Venta de servicios	42,936.21	
Otros ingresos corrientes	<u>30,836.68</u>	764,855.67
INGRESOS POR TRANSFERENCIAS		
Aporte del Estado (2,5%)	3.079,650.00	
Aporte Ministerio de Educación	2,592.00	
Aporte del Banco de Guatemala	41,100.00	
Aporte del INVI	2,000.00	
Aporte del Organismo Judicial	6,000.00	
Sector privado (Becas)	141,856.09	
INDE	9,000.00	
INTA	400.00	
Aporte Pres. de la República	<u>4,000.00</u>	3.286,598.09
VAN		<u>4.051,453.76</u>

VIENEN		4.051,453.76
INGRESOS DE CAPITAL		
Préstamos directos obtenidos	123,353.35	
Otros ingresos de capital	<u>134,047.16</u>	<u>257,400.51</u>
TOTAL		Q. <u><u>4.308,854.27</u></u>

FUENTE: Departamento Financiero de la Universidad de -
San Carlos.

Cuadro No.4

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
EGRESOS
Del 1º.-Ene. 68 al 31-Dic. 68

Resumen por actividades

Rectoría		1.389,767.38
Administración	218,440.82	
Investigación	23,477.76	
Transferencias	607,404.53	
Inversiones	540,444.27	
Departamento Financiero		94,000.69
Departamento de Auditoría Interna		21,067.83
Oficina de Registro		33,433.46
Departamento de Bienestar Estudiantil		40,058.61
Sección Socio-económica		22,737.53
Residencia universitaria de Occidente		20,174.83
Imprenta universitaria		48,713.66
Centro de producción de materiales		58,669.93
Finca Sabana Grande		27,031.84
Finca San Julian		57,491.74
Estudios generales		652,856.85
Facultad de Agronomía		167,051.11
Facultad de Arquitectura		67,885.26
Facultad de Derecho		158,911.30
Facultad de Ciencias Económicas		139,069.55
Facultad de Farmacia		139,124.44
Facultad de Humanidades		194,987.39
Facultad de Ingeniería:		302,226.04
Facultad de Medicina		335,024.47
Facultad de Odontología		265,849.83

VAN

VIENEN

Facultad de Veterinaria	216,739.79
Escuela de Derecho de Occidente	38,225.73
Escuela de Económicas de Occidente	52,442.78
Escuela de Humanidades de Occidente	28,309.47
Escuela de Periodismo	14,479.94
Escuela de Servicio Social Rural	24,949.86
Escuela de Verano y Vacaciones	39,771.72
Estudios generales de Occidente	28,924.10
Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales	50,451.23
Instituto de Investigación y Mejoramiento Educativo	12,868.13
Jardín Botánico	11,054.26
Teatro de Arte Universitario	22,527.39
Asociación Coral Universitaria	4,310.66
Coordinadora de deportes	48,160.35
TOTAL	<u>Q.4.819,349.15</u>

FUENTE: Departamento Financiero de la Universidad de -
San Carlos

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1968.

ACTIVO

DISPONIBILIDADES INMEDIATAS		
Efectivo		208,140.88
INVERSIONES FINANCIERAS		
Inversiones	391,085.25	
Otras inversiones	<u>136,594.72</u>	527,679.97
INVERSIONES DE OPERACION		
Deudores	845,886.18	
Préstamos al personal	128,849.31	
Almacén	<u>10,630.21</u>	985,365.70
INVERSIONES FIJAS		
Equipo	2,959,762.71	
Construcciones en proceso	203,080.59	
Ciudad universitaria	3,656,136.57	
Otros bienes inmuebles	1,900,968.61	
Semovientes	<u>7,140.00</u>	8,727,088.48
DIFERIDO		
Documentos por liquidar	27,201.52	
Gastos anticipados	1,470.95	
Cartas de Crédito por liquidar	28,180.51	
Giros por liquidar y otros	<u>41,239.82</u>	<u>98,092.80</u>
SUMA DEL ACTIVO		<u>Q.10,546,367.83</u>
CUENTAS DE ORDEN		<u>Q. 452,145.16</u>

PASIVO

OBLIGACIONES INMEDIATAS

Sueldos y salarios por pagar	21,686.49	
Cuentas por pagar	806,880.49	
Depósitos varios	13,793.12	
Acreedores varios	<u>650,475.46</u>	1.492,835.56

OBLIGACIONES A LARGO PLAZO

Crédito Hipotecario Nac.	74,999.50	
Banco Interamericano de Desarrollo	302,519.50	
Banco Granai & Townson	205,342.99	
Plan de Jubilación y Segu ro de Vida	<u>10,121.89</u>	592,983.88

PATRIMONIO

PATRIMONIO	<u>8,460,548.39</u>
SUMA DEL PASIVO Y PAT.	<u><u>Q.10.546,367.83</u></u>
CUENTAS DE ORDEN	<u><u>Q. 452,145.16</u></u>

FUENTE: Departamento Financiero de la Universidad de San Carlos.

SITUACION ACTUAL DE LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA EN LA UNIVERSIDAD

DIRECCION

La Constitución de la República establece la forma de integración de la dirección general de la Universidad. En efecto, el Artículo 100 estatuye lo siguiente:

"Artículo 100. La Dirección General de la Universidad de San Carlos corresponde al Consejo Superior Universitario integrado por el Rector, los Decanos de las facultades, un Representante del Colegio o Colegios Profesionales que correspondan a cada Facultad, un Catedrático Titular y un Estudiante por cada Facultad".

El Consejo Superior Universitario

Consideraciones generales:

Las teorías de Carlos Secondat Montesquieu(1) tuvieron una gran influencia en la administración pública moderna para la división de los poderes y también, aunque en grado mucho menor, para la separación funcional de las actividades.

(1) Wilburg Jiménez Castro, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa (Fondo de Cultura Económica, México) pp. 61 y siguientes.

des en las empresas privadas.

Para Montesquieu, el Estado tiene tres clases de poderes:

1. Legislativo
(Hace las leyes o deroga las existentes).
2. Ejecutivo
(Tiene la responsabilidad de velar porque se cumplan las leyes)
3. Judicial
(Aplica las leyes).

En Guatemala, la Constitución de la República establece estos tres poderes. Lo indica así:

"Artículo 156. La potestad legislativa corresponde al Congreso de la República".

"Artículo 181. Las funciones ejecutivas son ejercidas por el Presidente de la República, quien representa la unidad nacional, es el Jefe del Estado y actuará siempre con los ministros, en consejo o separadamente con uno o más de ellos. Coordinará la acción del organismo Ejecutivo".

"Artículo 240. La justicia se imparte de conformidad con la Constitución y las leyes de la República. Corresponde a los tribunales la potestad de juzgar y promover la ejecución de lo juzgado".

El Consejo Superior Universitario de la Universidad de San Carlos no tiene delimitados esos tres poderes, sino que

los ejerce conjuntamente.

En efecto, de conformidad con los Estatutos de la Universidad (1), el Consejo Superior Universitario ejerce funciones que corresponden a los tres poderes. Veamos algunos casos.

Funciones Legislativas:

Reformar total o parcialmente los Estatutos de la Universidad y aprobar, improbar o modificar los reglamentos - que le sometan las Juntas Directivas de las Facultades y los Jefes de Institutos, Laboratorios y demás Dependencias (1).

Funciones Ejecutivas:

La Dirección y Administración de la Universidad (2).

Funciones Judiciales:

Resolver en última instancia y a solicitud de parte interesada, los asuntos de que ya hubieren conocido las Juntas Directivas de las Facultades y los Jefes de los Institutos (3).

Conozcamos las opiniones de Montesquieu, a este respecto.

"Cuando el poder legislativo o el poder ejecutivo se

(1) Leyes, Estatutos y Reglamentos Generales de la Universidad de San Carlos. Imp. Universitaria, Guatemala 1961.

(2) Leyes, Estatutos y Reglamentos Generales (op. cit.)

(3) Leyes, (op. cit.)

reunen en la misma persona o el mismo cuerpo, no hay libertad, falta la confianza, porque puede temerse que el monarca o el Senado hagan leyes tiránicas y las ejecuten ellos mismos tiránicamente (1).

Más adelante señala:

"Todo se habría perdido si los mismos hombres, la misma corporación de próceres, la misma asamblea del pueblo ejerciera los tres poderes: el de dictar las leyes, el de ejecutar las resoluciones y el de juzgar los delitos o los pleitos entre particulares (2)."

La forma en que se integra el Consejo Superior Universitario, indica que es un cuerpo eminentemente democrático, ya que en él participan los cuatro sectores que representan la Universidad: Decanos, catedráticos, Profesionales y Estudiantes.

Sin embargo, los miembros del Consejo Superior Universitario son llevados al cargo por medio de una elección y no de una selección. Intervienen como factores fundamentales en la elección, la simpatía o el interés de los grupos de presión universitarios.

Actualmente el número de miembros del Consejo Superior Universitario es de 44, integrado de la siguiente forma: El Rector, Diez decanos, once representantes de los Colegios Profesionales, diez Catedráticos y diez Estudiantes. Además, el Secretario y el Tesorero de la Universidad, quienes tienen voz pero no voto.

(1) Wilburg Jiménez Castro (op. cit.) pp 62

(2) Wilburg Jiménez Castro (op. cit.) pp 62

El Consejo Superior Universitario celebra sesiones ordinarias dos veces al mes (corrientemente los segundos y cuartos sábados de cada mes); y extraordinarias cuando lo decide el propio Consejo o para el efecto sea convocado por el Rector, de propia iniciativa o a solicitud de alguno de los Decanos, o por lo menos, de tres miembros.

El Rector

Es un principio de la administración científica que, mientras más se asciende en la escala jerárquica de una Institución, la importancia relativa de la capacidad administrativa aumenta, en tanto que la capacidad técnica, disminuye. (1)

La mayoría de los rectores Magníficos de la Universidad de San Carlos han sido electos atendiendo a sus relevantes méritos personales, y a su brillante trayectoria en el campo profesional, pero nunca atendiendo a su experiencia administrativa.

Para ejercer con éxito cualquier actividad profesional se requieren ciertas cualidades, algunas de ellas innatas, y otras, adquiridas.

Nadie puede ejercer la abogacía o la medicina, sin cursar los estudios universitarios correspondientes y obtener el título respectivo.

Sin embargo, cualquier persona, sin haber obtenido la preparación correspondiente, ejerce libremente la administración.

(1) Henri Fayol, Op. cit. Pág. 143

tración, ya sea en empresas particulares, en dependencias estatales o en instituciones de diversa índole.

En el caso específico de la Universidad de San Carlos, como ya se dijo, los Rectores han sido electos atendiendo a sus relevantes méritos personales, pero desafortunadamente, la mayoría ha carecido de la preparación administrativa necesaria, para salir adelante en el desempeño de su gestión, en lo que al aspecto administrativo se refiere.

Como dice Fayol (1): "En tanto que desde el punto de vista técnico, un jefe no podría ir contra ciertas reglas establecidas sin exponerse a perder todo prestigio, desde el punto de vista administrativo, puede permitirse impunemente las prácticas más perjudiciales".

Esto es lo que, desafortunadamente, ha sucedido en la Universidad de San Carlos.

De conformidad con los estatutos de la Universidad, el cargo de Rector representa una serie de actividades de índole muy variada.

En efecto, le corresponde representar a la Universidad atender audiencias, entrevistas, sesiones, actividades culturales, viajes, etc.

A lo anterior, hay que agregar que muchas veces el Rector dicta una o más cátedras en una o varias facultades, con lo cual el tiempo dedicado a la docencia le merma su disponibilidad para atender los asuntos para los cuales ha sido realmente electo.

(1) Henri Fayol. Op. cit. Pág. 151

Ocurre, sin embargo, que el Rector no quiere desvincularse totalmente de sus actividades corrientes, considerando quizá que su período pasará pronto y después de él, desea retornar a sus clases y a sus habituales fuentes de ingreso. Actitud perfectamente humana y comprensible.

En tal virtud, sería conveniente considerar la posibilidad de que el período del Rector fuera por un tiempo más largo, con lo cual, aquel podría dedicarse exclusivamente al gobierno de la Universidad, contando, desde luego, con una remuneración adecuada y con cierta seguridad económica para su futuro.

Al aumentarse el número de años de su período, el Rector podría elaborar y desarrollar amplios y eficaces programas de trabajo.

En la actualidad esto se dificulta debido a que por una actitud muy humana, el Rector desea realizar una labor sobresaliente para su período, pero sin planificar para el largo plazo.

Es así como vemos que la actual Ciudad Universitaria no fue planificada. Simplemente ha crecido, sin estar preparada para este crecimiento.

No ha sido sino hasta en tiempos recientes que la Comisión de Planeamiento (creada como una de las primeras disposiciones del actual Rector), ha trabajado en el Plan de desarrollo de la Universidad.

LAS FACULTADES.

Consideraciones generales.

La Universidad de San Carlos está formada por diez facultades en la ciudad capital y tres escuelas facultativas en la ciudad de Quezaltenango.

Estas facultades, desarticuladas entre sí, están dispersas en distintos lugares de la ciudad de Guatemala, lo mismo que las escuelas facultativas en Quezaltenango.

Esta dispersión ha hecho sumamente difícil que la Universidad estructure su organización en forma efectiva para prestar, de manera eficiente, los servicios educativos que indica la Constitución de la República.

Cada facultad establece sus propios planes de estudio y los cursos necesarios para cada uno de ellos.

La mayoría de los cursos contenidos en el pensum de estudios para una carrera, lo mismo que la elaboración de una tesis, son requisitos obligatorios previos a obtener un título universitario.

Gobierno de las Facultades

Cada facultad está gobernada por un decano y por una junta directiva. Estos puestos se ocupan por el sistema de elección.

Las Juntas Directivas

Los estatutos de la Universidad, establecen la forma en

que se integran las juntas directivas de las facultades, así como las atribuciones que les corresponde cumplir.

Una Junta Directiva está integrada por el Decano que la preside, un secretario y cinco vocales, de los cuales dos son catedráticos, uno profesional no catedrático y dos estudiantes.

Algunas de las consideraciones que se emitieron al tratar lo relacionado con el Consejo Superior Universitario son aplicables, aunque en menor grado, a las Juntas Directivas de las Facultades.

Las Juntas Directivas son la autoridad máxima en la dirección de cada Facultad, y, por lo tanto, sería conveniente considerar la posibilidad de que el Consejo Superior Universitario delegara algunas de las funciones que actualmente realiza (en ocasiones en forma nominal), a las Juntas Directivas de las Facultades.

Se trataría, sin embargo, de una descentralización y no de una semiautonomía, por lo cual existiría y se respetaría la escala jerárquica que es uno de los instrumentos indispensables en una institución que se precie de organizada.

Los superiores jerárquicos de las Juntas Directivas serán el Rector y el Consejo Superior Universitario.

Los Decanos.

De conformidad con los estatutos del Alma Mater, los Decanos deben velar porque se cumplan las disposiciones vigentes en la Universidad, especialmente en los tres campos

siguientes:

1. Docente
2. Financiero
3. Administrativo

La mayoría de los Decanos, dentro del tiempo establecido por los reglamentos de la Universidad para permanecer en sus Facultades, dedican parte del mismo a la docencia, ausentándose del puesto administrativo que les corresponde ocupar, durante ese período.

Sin embargo, debe tomarse en cuenta que los Decanos son electos para un período relativamente corto (cuatro años) al cabo de los cuales deben retornar a sus ocupaciones habituales. Por tal razón, no pueden dedicarse en forma exclusiva a atender los asuntos de su Facultad, porque pierden el contacto con sus fuentes de ingreso, las cuales les serán indispensables cuando dejen el cargo para el que han sido electos.

Algunos Decanos estiman que la Universidad es unsolamente su propia Facultad y, por tal motivo, enfocan los problemas universitarios desde este particular punto de vista.

Aunque de conformidad con la Ley, el Rector es una autoridad superior a las Facultades, en la práctica es muy frecuente encontrar la tendencia hacia la autoridad disgregada, diluida en el sistema feudal de las Facultades.

Posiblemente la causa de ello sea la forma en que actualmente se elige tanto al Rector como a los Decanos. Las Facultades se consideran, entonces, como entidades casi autónomas, dándose la circunstancia de que datos o informes

solicitados por la Rectoría, queden sin contestación, lo cual significa sencillamente, que el Rector no dispone de la autoridad real para hacerse respetar y obedecer.

Tal situación dificulta muchísimo la gestión de un Rector. Por otro lado, se da el caso de que algunos Decanos - tienen una ideología universitaria que está en abierta pugna con la sustentada por el Rector.

Y en estas condiciones, pretender coordinar la labor - de diez facultades es sencillamente punto menos que imposible.

LAS OFICINAS CENTRALES.

El Tiempo

De conformidad con el estudio del trabajo, el tiempo destinado a las labores se divide, fundamentalmente, en dos clases:

- a) Tiempo en el cual se trabaja
 - i) Tiempo productivo
 - ii) Tiempo no productivo

- b) Tiempo en el cual no se trabajo o tiempo perdido
 - i) Tiempo perdido por causa del trabajador
 - ii) Tiempo perdido por causa ajena al trabajador.

Tiempo productivo, es aquel en el cual se ejecuta una labor, por ejemplo, cuando una secretaria toma dictado, es cribe a máquina o archiva un documento.

Tiempo no productivo es aquel en el cual no se está ejecutando una labor propiamente dicha, sino sólo se está preparando el elemento para realizarla, por ejemplo, cuando la secretaria coloca el papel en la máquina de escribir.

Tiempo perdido por causa del trabajador es, por ejemplo, cuando la secretaria llega a su trabajo después de la hora reglamentaria, aun cuando sea con permiso.

Tiempo perdido por causa ajena al trabajador es, por ejemplo, cuando la secretaria espera que le reparen su máquina de escribir que se ha descompuesto.

La administración científica, como ya se ha dicho, tiene por objeto hacer el mejor uso de los recursos disponibles con el fin de alcanzar una meta determinada. Uno de estos recursos es el tiempo.

La administración científica trata de eliminar en lo posible los tiempos perdidos, procura reducir al mínimo los tiempos no productivos y se esfuerza porque el tiempo productivo sea aprovechado de la manera más eficiente.

Para lograr estos objetivos, la administración científica se vale del estudio del trabajo, a fin de establecer el método mejor para realizar una tarea determinada.

Jornada de trabajo

Aunque la jornada de trabajo en las oficinas centrales, situadas en la Ciudad Universitaria, es de 7:30 horas a 14:00 horas, de lunes a viernes, y de 7:30 a 12:00 los sábados, la verdad es que este número de horas de trabajo ja-

más se completa debido a múltiples razones, entre las cuales están las siguientes:

- a) Entradas tarde,
- b) Lapsos perdidos durante la jornada
- c) Salidas antes de la hora reglamentaria

Entradas tarde.

Las entradas después de la hora reglamentaria, se justificarían únicamente en los casos en que se haya concedido permiso al personal para que asista, por la mañana, a sus clases en la Facultad, o bien por alguna circunstancia de fuerza mayor.

Sin embargo, se ha hecho costumbre en un gran número de trabajadores llegar tarde a sus puestos.

Lapsos perdidos durante la jornada.

Es sumamente fácil observar cómo otras personas pierden lastimosamente su tiempo. Es muy difícil ver cómo lo pierde uno mismo.

Conviene señalar que no se considera tiempo perdido el que se dedica al descanso o a las sanas distracciones de la vida.

Hay un sinnúmero de pequeñas acciones que nos hacen consumir inútilmente mucho tiempo. Pongamos el caso de afinar la punta a un lápiz. La operación normal apenas significa unos cuantos segundos. Pero la realidad es que, en

lo que tarda la persona en levantarse de su asiento, dirigirse a donde está el sacapuntas y conversar con un compañero de labores, se puede llevar desde unos minutos hasta media hora, y aún más. Ese es tiempo perdido. Y es tiempo perdido por dos personas simultáneamente.

Leer la prensa o prolongar excesivamente el período concedido para tomar café, son otros ejemplos de cómo se pierde el tiempo destinado al trabajo.

Es probable que el empleado piense que si es esfuerzo más en el desarrollo de sus labores, no por ello habrá de obtener un mejor salario.

Consideramos que toda acción queda, de un modo o de otro, anotada en el libro de contabilidad de la vida de cada individuo. El que aprovecha su tiempo en forma inteligente está destinado inevitablemente a triunfar.

Y es que una persona no puede cultivar dos personalidades opuestas al mismo tiempo; una, indolente, para cuando trabaja para la Universidad; y otra, activa, para cuando trabaja por cuenta propia.

Adquirir la disciplina del trabajo honrado y del esfuerzo inteligente es, además de obtener un capital de inapreciable valor, la forma en que el personal puede contribuir eficazmente a la solución de los ingentes problemas de la Universidad.

Cada día tiene su inquietud y cada hora su propio afán. Cuando se descansa hay que descansar bien; pero cuando se trabaja, hay que hacerlo de verdad.

Salidas antes de la hora reglamentaria.

Varias personas suspenden sus labores mucho antes de la salida reglamentaria. Unas, porque necesitan abordar el autobús de la Universidad y éste sale a las 13:50 horas; - otras, simplemente porque se contagian con la actitud de - sus compañeros de labores.

Si sumáramos el tiempo perdido por estas tres causas, se obtendrían cifras astronómicas, lo cual incide, indudable - mente, en la baja productividad de las oficinas centrales - de la Universidad.

Algunos altos funcionarios deberían predicar con el e - jemplo, siendo puntuales en sus horarios de trabajo.

Días que tardaron diez expedientes para su pago.

Como un ejemplo del funcionamiento administrativo se presenta el caso del tiempo que tardaron diez expedientes - para ser pagados, que se resume en el Cuadro No. 6.

Todos estos expedientes tuvieran las mismas caracterís - ticas.

La Universidad de San Carlos seleccionó a once profés - ionales universitarios para que diseñaran algunos edificios e instalaciones que se proyecta construir en la Ciudad Uni - versitaria (*)

(*) Debido a que uno de estos profesionales presentó su re - cibo después de haberse elaborado la Solicitud de Com - pra, fue excluido del Cuadro. En vía de información - se indica que este trámite de pago duró 38 días.

Con base en la autorización del Consejo Superior Universitario, la opinión favorable de la Contraloría de Cuentas, copia del Contrato celebrado entre la Universidad y los profesionales Consultores, acompañando además la Fianza correspondiente y el Recibo debidamente legalizado, la Oficina Coordinadora del Préstamo del BID procedió a elaborar las Solicitudes de Compra para los pagos respectivos.

El Cuadro muestra el tiempo en días que se tardó el trámite de pago, desde la presentación de la Solicitud de Compra hasta la Emisión del Cheque correspondiente.

Como fácilmente puede observarse, el tiempo promedio fue de 15.2 días.

El tiempo mínimo fue de 4 días y el máximo de 30 días, lo cual representa un rango de 26 días, que puede considerarse excesivamente grande.

Estas cifras podrían tomarse como indicadores del grado de eficiencia con que operan las Oficinas Centrales.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
Oficinas Centrales

Días que tardaron diez expedientes para su pago

Expedientes	Días
-------------	------

1	4
2	9
3	11
4	14
5	15
6	16
7	17
8	17
9	19
10	30
	152

$$\bar{X} = \frac{152}{10} = 15.2 \text{ días}$$

$$\text{Rango: } 30 - 4 = 26 \text{ días}$$

FUENTE: Oficina Coordinadora del Préstamo del BID
de la Universidad de San Carlos .

VI

EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DE LA UNIVERSIDAD SEGUN LOS PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

La Administración científica es una ciencia de reciente advenimiento a nuestro país, quizá por eso no se ha arraigado con firmeza en nuestras instituciones y en las personas que empiezan a conocerla como disciplina.

Juzgamos que es necesario divulgar las bases de la administración científica cimentadas por el ingeniero francés-Henri Fayol y el ingeniero norteamericano Frederick W. Taylor.

La evaluación de las actividades de la Universidad se hará a la luz de los principios que Taylor y Fayol aportaron para hacer de la administración una verdadera ciencia.

En lo que se refiere al aspecto docente, la Universidad no aplica la ciencia del trabajo, que en este caso es la Pedagogía, Rectora de las Ciencias de la Educación. Esta situación obedece a las siguientes causas:

- a) Carencia de profesores universitarios, debido a que no se ha realizado lo estatuido por la Universidad, referente a la creación de la carrera de profesor universitario.
- b) Los estudiantes no aplican los conocimientos teóricos en prácticas adecuadas.

El principio de selección y adiestramiento científico del personal no se cumple en las actividades de la Universidad, porque:

- a) Falta dirección de personal.
- b) El sistema de oposición es anacrónico.
- c) Hay carencia de elemento humano especializado.
- d) No se aplican tests para explorar diferentes áreas de la personalidad.

La colaboración entre dirección y personal es un principio que no se ha hecho realidad en las relaciones de trabajo, porque:

- a) Falta comunicación entre autoridades superiores y personal subalterno.
- b) Hace falta coordinación entre catedráticos de la misma asignatura, del mismo ciclo lectivo y de la carrera.
- c) Se ha descuidado el aspecto de las Relaciones Humanas, tanto entre autoridades y catedráticos, como entre éstos y el estudiante. La misma situación prevalece en el campo administrativo.
- d) Falta organización científica.

En nuestra Universidad el principio de división del trabajo se encuentra mal aplicado, porque en el terreno práctico encontramos las siguientes fallas:

- a) No hay orientación técnica de parte de los jefes superiores hacia sus subalternos.
- b) La distribución de las labores no es equitativa.
- c) En lo docente, el estudiante tiene poca participación en el aspecto práctico de los programas.

El principio de disciplina, entendido como obediencia

y respecto a las leyes y reglamentos, deja mucho que desear en el campo universitario, encontrándose las siguientes situaciones:

- a) La Universidad descuida la formación integral de sus educandos.
- b) En algunos casos, se observa una ausencia casi total de valores morales.
- c) El público no es debidamente atendido.

No se cumple en nuestra Universidad el principio de unidad de mando. Al respecto encontramos el caso de los Agentes de Tesorería que se ven en la situación anómala de tener dos jefes: Cajero General y Decano.

El principio de la remuneración adecuada está mal atendido en la Universidad, porque:

- a) No existe clasificación y evaluación de puestos.
- b) No hay bases adecuadas para establecer los salarios.
- c) No se ha creado el escalafón del personal universitario.

El principio referente al orden, en su aspecto material, tampoco está vigente, ya que:

- a) Los edificios no son adecuados
- b) Las instalaciones son deficientes.

El principio de la estabilidad del personal no está bien cimentado debido a la razón básica de los bajos salarios.

La iniciativa tampoco se ha hecho realidad en la vida universitaria, pues sus autoridades no han propiciado el a-

porte de ideas de profesionales, catedráticos, estudiantes, y personal administrativo.

En algunos casos se hace sentir la falta de armonía entre el personal de la Universidad. Justificamos la aseveración anterior, por lo siguiente:

- a) No hay ayuda mutua.
- b) No se trabaja con sentido del equipo.

VII

CONCLUSIONES

ACTIVIDAD DOCENTE

1. Desde hace varios años la Universidad contempla en sus estatutos la creación de la carrera de profesor universitario, sin embargo, todavía no se ha establecido, por lo que la mayoría de los catedráticos no han superado el aspecto docente.
2. Los planes de estudio y la bibliografía, en términos generales, no se elaboran de acuerdo con las necesidades del medio guatemalteco.
3. No existe coordinación entre los programas de la misma carrera, por lo que muchas veces se estudia el mismo punto en varias materias, lo que significa un desperdicio de recursos humanos y monetarios.
4. La escuela primaria no afianza los conocimientos fundamentales en sus educandos. Esta deficiencia continúa en el nivel medio y persiste en la Universidad.
5. La Universidad de San Carlos produce anualmente un número excesivamente bajo de graduados, en relación al total de la población estudiantil inscrita.

CONCLUSIONES

ACTIVIDAD FINANCIERA

1. Los ingresos actuales de la Universidad son insuficientes para desarrollar sus actividades, sobre todo si se toma en consideración el aumento de su presupuesto de egresos, originado por el crecimiento constante de la población estudiantil.
2. Para 1968, el déficit de la Universidad ascendió a más de medio millón de quetzales.
3. De conformidad con el Balance General presentado, se tiene que al 31 de diciembre de 1968, por cada quetzal de obligación inmediata, la Universidad con taba únicamente con catorce centavos.
4. El rubro más fuerte de los ingresos de la Universidad, lo constituye la asignación del estado, siendo, para 1968, el 71.0% de sus ingresos totales.
5. La Universidad no ha establecido aún la cuota estudiantil adaptada a la capacidad económica de cada estudiante.

CONCLUSIONES

ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA

1. El Consejo Superior Universitario no tiene delimitados los tres poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial. Es decir, todos los miembros conocen de todos los asuntos.
2. La mayoría de los Rectores de la Universidad han sido profesionales de relevantes méritos por su brillante trayectoria docente, científica y cultural. Desafortunadamente, su preparación administrativa no ha estado a la altura de las otras cualidades.
3. La Universidad de San Carlos no aplica los principios de la administración científica —quizá por desconocimiento— por lo que no hace el mejor uso de sus re cur so s.

RECOMENDACIONES

ACTIVIDAD DOCENTE

1. Cumplir con lo establecido en el Artículo 46 de los es
tatutos de la Universidad que literalmente dice:

"Artículo 46. Se establece la carrera de profesor universitario, de una manera gradual, de acuerdo con las necesidades docentes. Los reglamentos determinarán las categorías, escala fón y remuneración de los profesores de carre-
ra".
2. La Universidad deberá inculcar en el estudiante los ob
jetivos del ideal universitario, porque ellos serán los profesionales del mañana.
3. El Alma Mater debe procurar la formación integral de los estudiantes, en su aspecto físico, moral e intelectual y no dedicarse solamente a la transmisión de conocimientos.
4. Nuestra máxima Casa de Estudios deberá orientar a los catedráticos universitarios sobre técnicas para elaborar planes y programas, lo mismo que sobre métodos de evaluación.
5. La Universidad de San Carlos debe adecuar los planes de estudio a la realidad nacional.

RECOMENDACIONES

ACTIVIDAD FINANCIERA

1. Para encontrar nuevas fuentes de financiamiento, la Universidad debe actuar con criterio de empresa, es decir, fabricar un buen producto (el graduado universitario), a un bajo costo (actualmente el costo del egresado de la Universidad es excesivamente alto), y de amplia aceptación en el mercado (fuentes de ocupación para los profesionales universitarios).
2. El Alma Mater debe aprovechar las técnicas publicitarias modernas y realizar una campaña divulgativa - tendiente a crear una buena imagen de la Universidad ante el pueblo de Guatemala. Ello facilitaría, en gran manera, la obtención de nuevos recursos financieros.
3. Como nuevas fuentes de financiamiento, y sólo en vía de ilustración, se presenta la siguiente lista, la cual, naturalmente, no tiene el carácter de exhaustiva.
 - a. Prensa universitaria
 - b. Radio universitaria
 - c. Televisión universitaria
 - d. Editorial universitaria
 - Edición de libros de texto, elaborados por profesores universitarios, adecuados al medio guatemalteco.
 - i) Para ser usados en la Universidad
 - ii) Para ser usados en la enseñanza media
 - iii) Para ser usados en la educación primaria.

- Edición de libros populares para divulgar la cultura en el pueblo guatemalteco.
 - e. Empresa cinematográfica universitaria
 - Filmación de películas de tipo académico, para enseñanza e investigación.
 - Filmación de películas con temas nacionales, - por ejemplo, "Historia de un Pepe", de José - Milla; "El Señor Presidente", de Miguel Angel Asturias.
 - f. Cinematógrafo universitario
 - Sala de exhibición de películas
 - i) De tipo educativo
 - ii) De tipo científico
 - iii) De tipo recreativo
 - g. Teatro universitario
 - Transformar el actual Teatro de Arte Universi- tario en una empresa que deje utilidades, como lo han conseguido prestigiosas Compañías de - Teatro en otras latitudes.
 - h. Grabadora de discos universitaria
 - Grabación y venta de discos de la Asociación Coral Universitaria
 - Grabación y venta de discos de artistas guate - maltecos.
4. La Universidad de San Carlos de Guatemala debe a- plicar dos soluciones básicas para resolver su actual problema financiero:
- a. Aprovechar en mejor forma sus ingresos actuales.
 - b. Buscar nuevas fuentes de ingreso.

RECOMENDACIONES

ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA

1. El Consejo Superior Universitario deberá nombrar comisiones específicas de trabajo, integradas por sus miembros, para estudiar los problemas esenciales de la Universidad.
2. Se recomienda la creación de dos vice-rectorías: una docente, encargada de la enseñanza, investigación y extensión universitaria; y otra, administrativa, para los asuntos relacionados con la administración de la Universidad.
3. Se sugiere crear las carreras con horarios completos para alumnos que se puedan dedicar exclusivamente al estudio, sin desestimar los horarios establecidos en la actualidad para el estudiante que trabaja.
4. El Rector y los Decanos no deben dedicarse al ejercicio de la cátedra, puesto que ello les disminuye un valioso tiempo que necesitan destinar a la gestión de su importante cargo.
5. Se recomienda la creación del Departamento de Personal, por ser de ingente necesidad en la Universidad de San Carlos.
6. La Universidad deberá impartir cursos de Administración Científica, a nivel de postgraduado, en todas las Facultades, especialmente para quienes desempeñen altos cargos universitarios.

7. Asimismo deberá impartir cursillos sobre tópicos administrativos a quienes laboran en las oficinas centrales y en otras dependencias de la Universidad.
8. La Universidad debe reformar sus estructuras básicas, de acuerdo con la época actual.

BIBLIOGRAFIA

1. Frederick W. Taylor. Principios de la administración científica, Editorial Herrero Hermanos, Sucs., S. A. México, 1963.
2. Henri Fayol, Administración industrial y general. Editorial Herrero Hermanos, Sucs., S.A., México, - 1963.
3. Wilburg Jiménez Castro, Introducción al estudio de la teoría administrativa. Fondo de Cultura Económica, México, 1968.
4. Constitución de la República de Guatemala, decretada por la Asamblea Nacional Constituyente, el 15 de septiembre de 1965.
5. Constitución de la República de Guatemala, decretada por la Asamblea Nacional Constituyente, el 2 de febrero de 1956.
6. Leyes, Estatutos y Reglamentos Generales de la Universidad de San Carlos, Imprenta Universitaria, Guatemala, 1961.
7. Archivos de las Oficinas Centrales de la Universidad de San Carlos de Guatemala.