

El Currículo Invisible: una Herramienta Clave para el Exito de las Universidades y Escuelas

Keith L. Andrews¹

Resumen. Durante sus años de estudio, los estudiantes son expuestos a una constelación de experiencias formativas y deformativas que no son parte del currículo formal pero que están relacionadas a la experiencia educativa. Este Currículo Invisible (CI) es poderoso, omnipresente, inevitable y complejo. Juega un papel esencial en determinar las habilidades, valores y comportamientos de las personas tanto a nivel personal como profesional. Se describen 15 categorías de factores que determinan si el CI de una institución es débil o fuerte; eficaz o contra productivo. Los líderes académicos eficaces buscan optimizar el CI por medio del refuerzo, ampliación y cambio usando cualquiera de las doce categorías de intervención. La mayoría de escuelas y universidades en la región se caracteriza por tener un CI poco deseable, mientras que algunas han optimizado su CI; algunas instituciones con un CI ejemplar tienen recursos financieros limitados.

Palabras clave: Educación, enseñanza, estudiantes, pensum invisible.

Abstract. During their years of study, students are exposed to a constellation of formative and deformative experiences that are not a part of the formal curriculum but are related to the educational experience. This Invisible Curriculum (IC) is powerful, omnipresent, unavoidable and complex. It plays an essential role in determining graduates' abilities, values and behaviors as persons and professionals. Fifteen categories of factors that affect whether an institution's IC is weak or strong, efficacious or counterproductive are described. Effective academic leaders intentionally seek to optimize the IC by strengthening, enlarging and changing it using any of twelve categories of interventions. Most schools and universities in the region are characterized by less than desirable ICs, while a few have optimized theirs; some of the best ICs are found in institutions with limited financial resources.

Key words: Education, invisible pensum, students, teaching.

Introducción

El currículo invisible (CI) o pensum invisible (PI) (se utilizan los términos currículo invisible y pensum invisible como sinónimo) de una universidad o escuela (se usa universidad, escuela e institución educativa en este escrito en forma intercambiable) es real, sutil, omnipresente, complejo y poderoso. De los muchos factores que determinan el éxito de nuestros graduados y sus contribuciones a la sociedad, el CI es el factor más importante sobre el cual tenemos algún control. El efecto del CI sobre los docentes determina su propio sentido de satisfacción o frustración en sus vidas profesionales.

El CI se siente tan pronto se entra al campus como la "atmósfera" que permea el lugar. En pocos minutos el visitante perceptivo en su primera visita puede darse

cuenta de las prioridades dominantes, los comportamientos usuales y las principales actitudes de la comunidad universitaria. El CI nos afecta como el aire que respiramos. El CI es igual a la atmósfera física; es como una mezcla de gases, algunos olorosos, otros desagradables y otros no detectables, pero todos con la capacidad de afectar nuestro comportamiento, bienestar y actitudes. El aire que respiramos es una mezcla de las emisiones de todas las actividades y los seres que nos rodean. Así es el CI de un campus; consiste de muchas emisiones del quehacer académico entrelazadas con aquellas del medio social asociado, y esta mezcla nos afecta profundamente. Los graduados se llevan de su alma mater en sus células las consecuencias de muchos mensajes implícitos y lecciones debido a que ellos estuvieron "respirando" esos mensajes todos los días durante su estadía en la

¹ Representante Nacional, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. San Salvador, El Salvador, Director General Emérito, Universidad Zamorano. keith.andrews@iica.int, keithlandrews@yahoo.com

universidad. Sus comportamientos, actitudes y conclusiones acerca de la manera como opera el mundo y cómo deben relacionarse al mundo vienen en parte de esta atmósfera que han respirado durante tanto tiempo.

Pocas instituciones “huelen” a la excelencia académica. Los docentes y los estudiantes y aún los visitantes, quienes respiran ese aire son nutridos por este olor y sienten que es apropiado e inclusive necesario luchar por alcanzar el rigor intelectual y la productividad académica. Otros campos universitarios tienen un olor a negocios, y los miembros de estas comunidades autoseleccionadas luchan como emprendedores para lograr más resultados con menos recursos y generar riqueza.

Hay ciertos campos que están perfumados por emisiones que empujan a sus miembros hacia el pragmatismo, empiricismo, un enfoque práctico, y una obsesión con la aplicación de conocimientos y la tecnología. Las instituciones politizadas tienen su propio aire, una atmósfera que contiene nutrientes aéreos que incitan a los miembros de la comunidad a comprometerse en temas de índole político y social.

Desdichadamente, también hay muchas, mejor dicho, demasiadas instituciones que tienen pocos olores positivos. Hay universidades-fiestas que despiden olores de alcohol y hedonismo. Tantas instituciones regionales simplemente apestan del aire contaminado de la mediocridad, vencimiento, pesimismo y dejadez.

Todas estas atmósferas son poderosas y se auto perpetúan. Estas atmósferas están presentes queramos o no. Ya sea que nosotros intentemos manipularlas o no, siempre harán su magia, nutriendo, inspirando, enriqueciendo o envenenando y frenando a nuestros estudiantes y a nosotros. Mientras que la mayoría de los académicos huye de un análisis; los profesores y los administradores académicos responsables harán grandes esfuerzos para influenciar dicha atmósfera.

Se estarán preguntando ¿qué es el CI? El CI se define como la constelación de todas las experiencias formativas y deformativas que los estudiantes tienen fuera de su currículo formal, es decir, lo descrito en el catálogo universitario. Incluye las fuentes de lecciones que se internalizan a través de las actividades extracurriculares, la exposición a la cultura

institucional existente y su quehacer cotidiano.

Se ha demostrado que el CI es el aspecto más importante de la experiencia universitaria que un estudiante puede tener (Astin 1993). Determina cuanto provecho el estudiante tomará del currículo formal durante su vida universitaria y mucho después. Determina - más que cualquier otra influencia que los académicos tengan - qué clase de persona y profesional será él o ella. Mientras que el currículo formal es esencial al conocimiento del graduado, el CI es un determinante importante de quién es el graduado como persona y como profesional.

Personalmente, me di cuenta del CI por primera vez cuando tenía 18 años, cuando estaba alistándome para ir a la universidad y un amigo, dos años mayor que yo y que era mi ídolo, dijo: “Keith, asegúrate que tus clases no interfieran con tu educación”. Fue un consejo desastroso para mi éxito académico, pero representaba gran sabiduría en términos de donde los universitarios aprenden más.

Antes de proseguir, es importante hacer unos pocos comentarios de mis credenciales, la metodología usada y mis objetivos. No soy educador por entrenamiento y he tomado aquí un enfoque principalmente empírico y práctico en vez de teórico. Mis comentarios se derivan de tres fuentes. Primero, reflejan mi experiencia en la Universidad Zamorano durante 23 años. Aunque amo y respeto a Zamorano, mi intención no es documentar como el sistema zamorano es “lo máximo”. Al contrario, creo que cada institución debe ser distinta, y que todos nos beneficiaremos si cada institución se enfoca a su manera en servir bien a unos de los muchos grupos de clientes, siempre que se logre la calidad que los estudiantes esperan y merecen. En segundo lugar, he consultado la literatura, mucha de ella es en inglés y que proviene de los Estados Unidos y Europa; he tratado conscientemente de ser sumamente cuidadoso en la transferencia de este cuerpo de conocimiento al entorno de América Central. Tercero, he tenido la fortuna de poder aprender de académicos y administradores regionales y mundiales quienes han compartido su experiencia y sabiduría conmigo.

Finalmente, quiero dejar claro que mi propósito en esta publicación no es lanzar críticas negativas de ciertos modelos educativos, sino documentar un

elemento sumamente importante de nuestra realidad educativa que muchas veces no se entiende y por ende se subestima. Lo hago para que los líderes académicos y maestros comprometidos puedan servir mejor los intereses de sus estudiantes y responder mejor a las necesidades de las sociedades que intentamos mejorar. Espero que estas ideas sean útiles en los esfuerzos de mejoría de todas las universidades y escuelas cuyos líderes están dispuestos a entender la importancia de este tema y tomar las acciones correspondientes.

Dos Ejemplos Simples Para Ilustrar lo Sutíl y Poderoso que es el Currículo Invisible

Dos ejemplos ilustran el impacto del CI. Posteriormente se revisarán sus componentes y finalmente se demostrará como los académicos podemos intencionalmente adaptar y maupular el CI para hacerlo más fuerte y más deseable.

Zamorano y una universidad nacional de agricultura. Un ejemplo del poder del CI me lo dio un joven graduado zamorano quien también había estudiado un año en una escuela nacional de agricultura en su país. Actualmente, él es un gerente muy exitoso. Me comentó que la diferencia clave entre las dos experiencias no tenía nada que ver con el currículo formal, ni lo teórico ni lo práctico. Tampoco tuvo que ver con los sistemas de disciplina que eran muy similares. La diferencia, dice él, fue en los mensajes que le dieron los profesores cuando ellos discutían acerca de carácter, valores y el futuro de los estudiantes, especialmente durante sus conversaciones informales. El mensaje en la escuela nacional siempre era así: “muchachos, cuando ustedes se gradúen, su jefe va a esperar que ustedes se comporten de ésta y otra forma y sepan tal cosa”. Por otro lado, en Zamorano, los mensajes siempre se les decía “muchachos, cuando ustedes sean jefes...cuando ustedes sean los gerentes... o... cuando ustedes sean los dueños, ustedes van a afrontar este tipo de situación y ustedes deberán tomar este tipo de acción”. Así es que aunque existía esencialmente el mismo currículo formal, el resultado fue profundamente diferente. Claramente, hay muchísima diferencia en la autoimagen y las expectativas personales creadas o

umentadas con estos dos mensajes, mensajes enteramente implícitos.

Instituto San Andrés, El Salvador. Otro ejemplo es tomado del sector de educación media. Cuando uno visita el Instituto San Andrés, al entrar al campus de apenas 3 ha uno se pregunta “¿será éste un colegio o será un vivero?” Cada metro cuadrado – incluyendo la cancha de basketball y los pasillos -- está lleno de plantas ornamentales y árboles frutales que luego venderán para sostener el instituto. Es una escuela que muestra en muchas maneras la escasez financiera. La colegiatura es menos de US\$30 por semestre. Las aulas carecen de vidrios en las ventanas. Siu embargo, las paredes están repletas de rótulos con mensajes inspiradores, algunos de ellos hechos por los estudiantes mismos. Se ven también afiches animando a los estudiantes para entrar a EARTH, Zamorano, el programa de becas de la Universidad de Georgetown y muchos otros. Claramente, existe una expectativa de que los estudiantes de este pequeño instituto, obviamente sin muchos recursos, no van a limitarse a su educación secundaria; las autoridades esperan que ellos continúen sus estudios en los mejores centros.

Se nota que los estudiantes han internalizado la idea; ellos van a superarse. El lugar está lleno de estudiantes trabajadores. Una energía penetra toda la institución. Se ve que están enfocados en hacer dinero y consciente y explícitamente están comprometidos a hacer un buen trabajo; el Director constantemente les habla sobre su deseo de salir adelante económicamente, y los estudiantes aplican este concepto en todos los aspectos de sus aspiraciones y actividades. Ellos saben que su avance futuro requiere buenas notas en matemáticas y en otros cursos difíciles y ellos se pueden imaginar los beneficios futuros de haber tenido éxito con dichas materias. Ellos forman el hábito del trabajo duro y de sacrificio a corto plazo para obtener beneficios a mediano plazo. Aclaro que el mensaje no es que el valor más alto en la vida debe ser hacerse rico, sino que este caso es un ejemplo de un gran CI que transforma a los jóvenes.

Con este ejemplo, se ilustran dos aspectos importantes del CI. En el Instituto San Andrés el CI está construido; no es un accidente sino que es intencional. En segundo lugar, las autoridades han

sabido como convertir un aspecto de su realidad - la escasez que otros ven como una debilidad - en ventaja. La falta de recursos no se ve que sea un problema, sino más bien como un aspecto inevitable de la vida en el trópico. Todos los miembros de la comunidad saben que enfrentar la escasez con una buena actitud es un acierto, un punto de partida para aprender lecciones valiosas y para una formación integral y el éxito futuro.

Características del Currículo Invisible

La importancia y la inevitabilidad del currículo invisible. El CI está presente y es igualmente importante en escuelas técnicas y en ambientes universitarios complejos. Por supuesto, en las universidades es más multifacético, lleno de corrientes y contracorrientes. En cada institución se puede estar seguro de dos cosas: el CI es importante e inevitable.

- **Importancia.** El CI es igual o más importante que el currículo formal. Raras veces, la vida de un joven se transforma por las charlas formales en una aula. Pero nunca olvidaremos la charla informal y transformadora que tuvimos con la profe favorita en el comedor estudiantil o sentados bajo aquel árbol. Pensándolo bien, no fueron tanto las palabras de los profesores sino su manera de ser que nos impresionó tanto. Diez años después de salir de la universidad probablemente no nos acordemos del contenido de los cursos tomados, pero sí recordaremos con lujo de detalle las interacciones con y entre los docentes y estudiantes. Nuestros amigos universitarios y las charlas con ellos en el bar vecino al campus nos afectaron mucho más que los cursos tomados.
- **Inevitabilidad.** El CI siempre está presente en cada institución. El CI nunca desaparecerá. Ignorándolo no se va a neutralizar. El CI puede ser intenso o débil, es decir sus efectos pueden ser profundos y de larga duración o pueden ser menores. También puede ser formativo o contraproducente, es decir puede ser eficaz o no. Puede resultar en hábitos y características eficaces o hábitos y características indeseables. Pero el CI siempre estará allí.

La intensidad y eficacia del CI. En la Figura 1 se encuentra una matriz conformada por cuatro cuadrantes representando las dos dimensiones del impacto del CI: el eje vertical representa el grado de impacto y va de débil a fuerte. El eje horizontal representa la eficacia del CI desde negativo hasta positivo. Se puede colocar el CI de cualquier institución en un punto en esta matriz. Por ejemplo, los CIs de los programas residenciales (con internado) tienden a concentrarse más en el lado del impacto fuerte, mientras que las escuelas con programas no residenciales tienden a estar del lado de impacto débil. Los CIs de las escuelas religiosas y de las academias militares tienden a ser más fuertes que aquellas en las escuelas seculares. Los CIs de las instituciones que tienen líderes y docentes carismáticos, llamativos e involucrados, serán en general más fuertes que las instituciones con líderes y profesores introvertidos y apartados. Esos CIs intensos y débiles pueden ser, por supuesto, positivos o negativos. Se podrían agregar múltiples ejemplos adicionales.

La segunda dimensión de la matriz involucra el concepto de eficacia. La eficacia es definida enteramente con relación al grado que la experiencia educacional llena las expectativas de los estudiantes/graduados y la sociedad más amplia (es decir, las expectativas de los empleadores, padres de familia, patrocinadores y otros actores sociales). Las instituciones exitosas son aquellas que proveen la naturaleza y calidad de experiencia educativa que satisfaga a esos clientes, constituyentes, partes interesadas o usuarios (stakeholders en inglés).

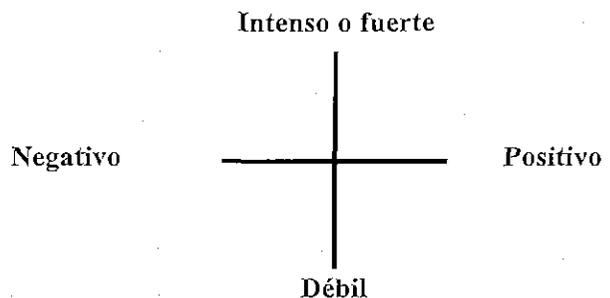


Figura 1. El impacto del CI se representa en una matriz bidimensional. El eje y representa la intensidad del CI. El eje x representa la eficacia del CI.

La extensión del currículo invisible. Otra manera de entender el CI es vía una consideración de sus dimensiones, y su relación con el currículo formal y con el entorno de la universidad (Figura 2).

- En el centro de la Figura 2 está el currículo formal, un factor controlado de manera intencional por la universidad; el currículo formal influye el CI.
- En la periferia de la Figura 2 se encuentran todos los elementos del entorno que la universidad no puede controlar ni influir, pero intervienen en las vidas de los estudiantes; esta área grande no es ni puede ser parte del CI.

Son los otros dos círculos que más nos interesan; son los niveles que son claves en el CI. El círculo interior alrededor del pensum formal, comprende los factores que la universidad maneja, pero no se consideran parte del currículo formal; incluye el conjunto de actividades extracurriculares (grupos deportivos, el coro, el club de ajedrez, grupos religiosos, etc). También incluye el profesionalismo y el comportamiento de los cajeros, bibliotecarios, cocineros y los profesores, dentro y afuera de las aulas. Incluye las residencias estudiantiles y tantos otros factores. Se desarrolla la lista más en las secciones 4 y 5 abajo. El círculo exterior representa los factores que no están bajo el control o manejo directo de la universidad, pero sobre los cuales la universidad puede o podría ejercer cierta influencia. Por ejemplo, la universidad puede aliarse con elementos en la comunidad extrauniversitaria para proveer a los estudiantes un ambiente más seguro y deseable para el desarrollo personal. Esta categoría incluye también los programas de proyección de la universidad en que los estudiantes participan.

Los Factores que Contribuyen al Currículo Invisible

Una revisión de la literatura revelará más de 50 categorías de factores que contribuyen al CI. Los que se listan a continuación son los más relevantes. La lista inicia con los elementos básicos y luego se pasa a

presentar los componentes más complejos y generalmente más significativos.

Los elementos básicos. Estos son los factores que son más fáciles de observar en un ambiente académico. Son los elementos que frecuentemente reciben cierto grado de atención por los administradores competentes y los buenos docentes.

- **Tamaño de la institución.** Estudios realizados en los Estados Unidos muestran que el tamaño de la institución es decisiva y negativamente relacionada a la satisfacción de los estudiantes y a muchos de los resultados de aprendizaje (Astin 1993). Las instituciones muy grandes proveen resultados menos favorables. Es razonable suponer que estos resultados serían similares en Centroamérica. El mecanismo que causa esto está relacionado aparentemente con el sentido de comunidad que se gana o se pierde.
- **Infraestructura física.** Este factor es una preocupación constante en nuestra región. ¿Son funcionales las aulas? ¿Están acondicionadas y apropiadas para el tipo de enseñanza que se propone la institución? ¿Es adecuada la biblioteca? ¿Funcionan los baños? ¿Están limpios? Y así hay un sin fin de consideraciones. Algunas instituciones aún no han satisfecho las necesidades básicas. Otras instituciones tienen las facilidades básicas y buscan mejoras para elevar la calidad de la experiencia educativa. La infraestructura física de la universidad no solamente tiene su impacto inmediato en la calidad de aprendizaje durante los años universitarios, sino también impacta fuertemente en la formación del criterio futuro de los graduados. Un análisis del papel del ambiente físico y una serie de sugerencias están disponibles en el libro de Strange y Banning 2001.
- **Pública o privada.** Esta dicotomía invoca un conjunto de temas importantes en la región centroamericana. Aún no estoy preparado para presentar conclusiones sobre este factor...pero los lectores pueden reflexionar sobre él.

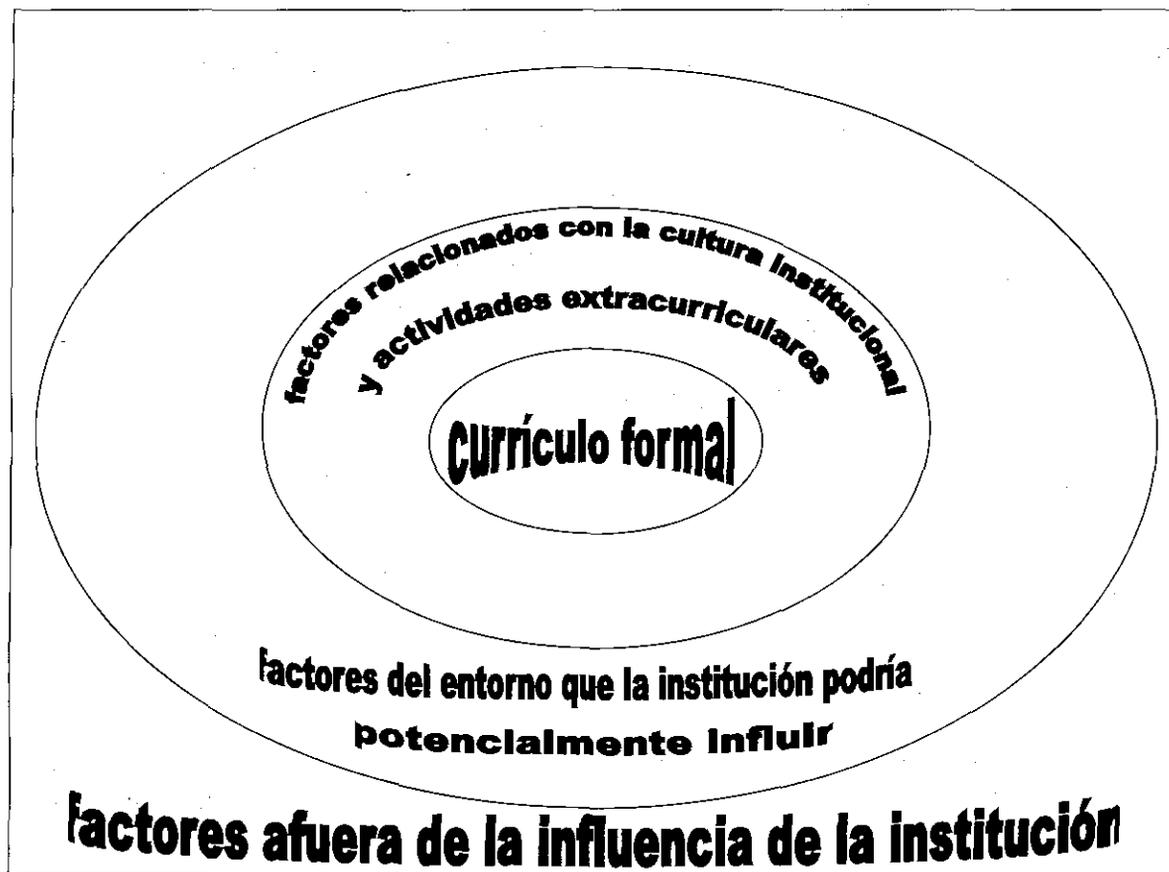


Figura 2. Los niveles del currículo invisible y su relación con el currículo formal y el entorno.

- **Tamaño de las clases.** Todos entendemos la importancia de este factor. Clases más pequeñas permiten mucha más interacción entre estudiantes y docentes, y permiten un aprendizaje superior. Admiten que los profesores puedan fungir más como mentores y enfocarse no solamente en la transmisión de información sino más en la adquisición de competencias claves.
- **Ubicación.** Se refiere a la ubicación física de la institución (rural, urbano, barrio popular o rico, etc.). Las múltiples influencias de los alrededores de la comunidad universitaria interactúan en formas fascinantes para crear

efectos sobre el comportamiento, actitudes y compromisos de los estudiantes así como su estilo de vida. En los alrededores de la universidad, ¿abundan los bares y centros comerciales o son más comunes las librerías, cafés, teatros y estudios de artistas? ¿El clima es de seguridad o de preocupación? ¿Refleja la realidad nacional o es un enclave atípico? Las instituciones exitosas son aquellas que logran aprovechar las ventajas inherentes en su entorno y neutralizan o compensan las desventajas de su ubicación. A veces hay concordancia entre la ubicación y misión. Por ejemplo, ciertas universidades anuncian con

orgullo que son universidades de y por la ciudad; sus programas aprovechan la ubicación en medio de una gran ciudad con sus ventajas y sus problemas. En cambio, La Molina en Lima, Perú y Chapingo en la Ciudad de México tratan de mantener programas agrícolas en medio de ciudades gigantes. Caso contrario, la Universidad de California en Berkeley y en Los Angeles, originalmente semi-rurales, abandonaron sus programas agrícolas cuando las ciudades las rodearon.

- **Residencial/no residencial.** Los programas residenciales (o sea de internado) crean un CI mas fuerte que los no residenciales. Con un esfuerzo consciente, el CI - inevitablemente fuerte allí - puede también ser positivo. Las residencias estudiantiles incrementan el sentido de comunidad o pertenencia y aseguran que los estudiantes puedan concentrarse en temas centrales de su desarrollo. Me alegró aprender que en la UNAN León, los estudiantes quienes viven en las residencias estudiantiles tienen en conjunto promedios académicos mas altos que la población general.
- **Estilo de enseñanza-aprendizaje.** A largo plazo el estilo de aprendizaje que se utiliza puede ser más importante para el desarrollo de jóvenes que el mismo contenido de los cursos ofrecidos. Algunos enfoques usados en el currículo formal que parecen tener un impacto positivo en el CI y su efecto sobre los estudiantes se obtienen del aprendizaje activo, el uso extensivo de discusiones y los enfoques constructivistas. Estos métodos fomentan hábitos constructivos y eficaces que el graduado podrá aplicar durante el resto de su vida, inclusive en situaciones muy lejos de los temas académicos en que fueron adquiridos. Las instituciones comprometidas con un aprendizaje activo tienen una atmósfera diferente de aquellas donde los estudiantes simplemente escuchan y memorizan.
- **Actividades extracurriculares.** En muchos casos las mejores herramientas que los líderes universitarios tienen a su disposición para influir el CI tienen que ver con el mejoramiento de las actividades extracurriculares. Las mejoras deben

ser consistentes con el programa a desarrollar. Por medio de dichas actividades los jóvenes aprenden lecciones relacionadas con el liderazgo y trabajo en equipo, y amplían sus horizontes. Aunque un retiro espiritual no sería apropiado para un programa secular y no sería central en la formación de futuros oficiales de las fuerzas armadas, sería común en una escuela religiosa. Igual, la preparación de sacerdotes normalmente no estaría basada en deportes como el béisbol, lucha libre o fútbol. En el caso de Zamorano cuando se decidió modificar el CI - fuertemente asociado con las características del individualismo toscano - se fortalecieron las actividades extracurriculares de arte y música, pasatiempos más intelectuales como ajedrez, y el servicio social (Andrews, 2004).

- **Reglas, obligaciones, regulaciones, y las expectativas detrás de ellas.** Cada institución tiene un conjunto de regulaciones y normas para el comportamiento de los miembros de la comunidad. Pueden ser explícitas o esencialmente implícitas. Pueden ser consistentes con los comportamientos esperados en el mundo laboral, o no. La manera en que se aplican estas reglas puede ser tan o más importante como las reglas en sí.

Hay muchos otros factores, pero por el espacio limitado no se revisarán.

Elementos más complejos y profundos. Los elementos siguientes del CI son más complejos y profundos y menos directos que los previos. Estos son usualmente multifacéticos y difíciles de describir y entender completamente. Son factores verdaderamente claves, determinantes del CI. La mayoría de los administradores si reconocen estos factores tratan de evitar involucrarse en ellos por ser tan complejos y hasta controversiales. Al contrario, los verdaderos líderes universitarios concentran la mayor parte de su atención en estos aspectos.

- **Las creencias y los comportamientos de los docentes.** En la literatura, este aspecto parece estar muy claro. Una institución con un currículo formal actualizado y docentes que se

preocupan poco por sus estudiantes será menos exitosa que una institución con un currículo formal desactualizado pero enseñado por docentes que van más allá de lo esperado para ayudar a los estudiantes a alcanzar su potencial innato. El aprendizaje es más efectivo, la satisfacción del estudiante es mucho más alta y los graduados más exitosos cuando los docentes ponen como su más alta prioridad la enseñanza y el aprendizaje (obviamente, nuestra meta debe ser propiciar docentes comprometidos y un currículo formal optimizado). Es esencial ser muy específico en este punto; no es simplemente el tema de las técnicas de enseñanza. Más bien, tiene que ver con los valores, las prioridades profesionales y la calidad humana que el conjunto de los docentes tiene. En los Estados Unidos las instituciones cuyos docentes están enfocados principalmente a la investigación obtienen menores resultados en aprendizaje de estudiantes de pregrado (Astin, 1993). Las instituciones que emplean profesores quienes dedican menos tiempo a la investigación y se comportan como verdaderos mentores y como modelos positivos obtienen resultados de aprendizaje superiores. Los profesores que muestran un respeto explícito y fuerte por los estudiantes son reconocidos por los éxitos académicos y profesionales de sus estudiantes y ex estudiantes.

La calidad de las relaciones humanas que experimentan los estudiantes y que practican durante sus años en la universidad les servirá como el punto de referencia y modelo para los graduados, mucho después de que hayan concluido sus estudios. En la mayoría de las universidades latinoamericanas existe mucha necesidad de mejorar la colegialidad o sentido de comunidad entre los académicos. Es necesario mejorar el sentido de trabajo en equipo. Un verdadero líder institucional dedicará una gran parte del tiempo al reclutamiento de docentes superiores y a su desarrollo.

- **Estructuras y prácticas administrativas y de gobierno.** Tras de muchos de los factores

mencionados anteriormente se encuentra la necesidad de estructuras de monitoreo efectivo y de reconocimiento para asegurar que existan las condiciones, comportamientos y prioridades que llevan hacia un aprendizaje efectivo y crecimiento deseable. Los procedimientos gerenciales disfuncionales que protegen la mediocridad en la docencia y administración y la incompetencia a cualquier nivel envenenan la cultura institucional y desestimulan la creación de un CI positivo. Los procesos de manejo institucional deben reconocer adecuadamente a los empleados eficientes y comprometidos, y asegurar la identificación y capacitación de los quienes no sobresalen. Tienen que propiciar el aislamiento-remoción de los verdaderamente incapaces. La administración transparente y decisiva llevaría a un manejo más eficiente de los escasos recursos de la universidad, que ya sería bueno por sí solo. Aún más importante, el manejo eficiente y cuidadoso de los recursos crearía un CI constructivo que formaría vía el ejemplo en vez de deformar a los futuros graduados.

- **Subcultura estudiantil.** A pesar de que hasta este momento se introduce el tema, es el factor más importante en la determinación del CI de una institución. Está relacionado con la composición socioeconómica, la preparación académica y los valores de los estudiantes que se matriculan. La composición del cuerpo estudiantil por diferentes subgrupos crea una vasta gama de realidades y posibilidades. Astin 1993 ha mostrado que en los Estados Unidos la proveniencia del cuerpo estudiantil es el factor más importante en el desarrollo de los estudiantes en forma individual. Algunas conclusiones de su libro maravilloso son:
 - El estatus socioeconómico de los compañeros produce efectos directos más significativos en los resultados de los estudiantes que cualquier otro factor. El individuo se ve afectado profundamente por el conjunto de todas las aspiraciones y la educación de sus compañeros.

- o Los estudiantes cambian sus valores, comportamientos y planes académicos en la dirección de la orientación dominante del grupo de compañeros. Nada es más decisivo.
- o La subcultura estudiantil – o más bien la naturaleza y las interacciones entre las diferentes subculturas – es el factor más determinante en la satisfacción de los estudiantes con su período en la universidad y las tasas de graduación.

La institución que matricula estudiantes interesados en el aprendizaje y la exploración de ideas tiene un ambiente y cultura intelectual. La escuela que atrae a jóvenes comprometidos con el servicio social tiene otro ambiente y fomentará un aprendizaje y comportamiento asociado con la acción social. Una facultad científica o técnica que matricula a personas verdaderamente interesadas en la ciencia creará un ambiente riguroso con prioridades y una cultura distinta que impactará en los estudiantes por vida. La institución que atrae estudiantes poco motivados nunca será exitosa.

Así que hay un mensaje para los padres de familia: sólo exagero un poco cuando digo que la Oficina de Admisión determina el grado de desarrollo que alcanzará su hijo o hija más que lo que los profesores hacen en sus clases o laboratorios. Y un mensaje para los jóvenes quienes buscan donde estudiar; encuentre el lugar donde sus compañeros tendrán ideas, actitudes y comportamientos con los cuales usted estará cómodo y de los cuales usted aprenderá.

- **La auto percepción institucional: sagas, símbolos, leyendas y dichos.** La herencia, autoimagen, símbolos y los factores culturales de una institución son muy importantes. Nada revela más de la naturaleza de las universidades o transmite mensajes más poderosos y duraderos que los mitos y leyendas, y los símbolos visuales y verbales usados por los miembros de la comunidad. Cada universidad reconoce sus héroes y modelos vía estatuas y pinturas en áreas públicas. La jerga, lemas y dichos

comunes proveen evidencia de los valores institucionales de los miembros establecidos y también crean expectativas y comportamientos en los nuevos miembros. En Zamorano el lema que todos usan como un punto de referencia es *Labor Omnia Vincit* (El trabajo vence todo). Y el único monumento prominente es el primer tractor "jubilado". En otras instituciones los símbolos más comunes son de las luchas armadas de las décadas pasadas y los líderes académicos. Cada institución decide si el paradigma de sus graduados está basado más en las luchas políticas o en la lucha por la competitividad y progreso tecnológico, u otro. En instituciones con un CI fuerte y positivo la devoción individual y colectiva hacia los ideales y símbolos es profunda. Ver el libro de Clark (1992) para información de las sagas de tres Liberal Arts Colleges de los Estados Unidos.

- **La cultura institucional, especialmente laboral.** Un factor muy importante en el CI es el trato que reciben los estudiantes de los empleados no académicos. Recuérdese que los estudiantes a menudo tienen más interacción con el personal de la cafetería, los cajeros, los conserjes, los supervisores de los procesos de aprender haciendo y otros administrativos que con los mismos docentes. Entonces, el aire que respiran los estudiantes está creado principalmente por las emisiones de estas personas y por ende, ellos merecen mucha atención, especialmente en términos de selección, orientación y capacitación. Las instituciones con un CI deseable suelen realizar retiros y talleres varias veces al año para hablar de la misión, los valores y factores afines, y sus sistemas de evaluación premian comportamientos adecuados.
- **Relaciones con la sociedad más amplia y con constituyentes externos.** Cuando los académicos no están involucrados directamente en la resolución de los retos que enfrentan las sociedades, los estudiantes reciben el mensaje de que ésta separación es aceptable y los graduados tienden a tener actitudes y comportamientos acordes a esto. Este síndrome de la torre de

marfil" todavía describe a algunas instituciones, o por lo menos algunas facultades. Si esa separación y contemplación separada estimula la excelencia académica escolástica y la investigación básica exitosa, tal vez sea apropiada y constructiva. Por otro lado, el compromiso activo de los académicos con la sociedad que paga las cuentas y que necesita asistencia crea un ambiente diferente, uno que estimula el liderazgo responsable, un sentido de pragmatismo y de buenos ciudadanos con una predisposición de servir la sociedad.

Existen un sinnúmero de otros factores complejos, pero otra vez por no prolongar el manuscrito excesivamente, es imposible mencionarlos.

El Currículo Invisible Intencional

Los mecanismos. Previamente he argumentado que existen dos "I"s asociadas al currículo invisible: Inevitabilidad e Importancia. Se debe añadir una tercera: Intencionalidad. Mientras que ciertos elementos del CI están fuera de la influencia de la comunidad universitaria, una gran variedad de factores pueden ser manipulados, o por lo menos influenciados, por los quienes guían la institución. Esencialmente los propósitos del administrador o docente responsable son: a) fortalecer el CI vía una ampliación del tamaño / diámetro de los dos círculos del CI (Figura 2), y b) asegurar la eficacia del CI, eliminando las facetas negativas o contraproducentes e incorporando elementos positivos. Para cubrir adecuadamente este tema se requeriría uno libro. Entre los múltiples mecanismos que son o pueden ser utilizados conscientemente por cualquier institución para mejorar su CI son aquellos que se listan a continuación.

- **Reconocer explícita y constantemente la importancia del CI.** La formación integral de los estudiantes es una actividad, hasta una obligación, de la institución educativa. Los líderes institucionales no pueden aceptar o perpetuar el paradigma académico convencional que considera la formación intelectual de los estudiantes como la tarea más importante o en

algunos casos la única meta legítima. Más bien, los miembros de la comunidad académica y demás personal de la institución tienen que redefinir el porque de la institución en términos de formación integral y no solamente la formación académica. Sin cumplir este paso no habrá mejoría en el currículo invisible intencional.

- **Benchmark.** Es indispensable realizar actividades de estudio y benchmarking o comparación en las mejores prácticas disponibles con dos ámbitos. El primero y más obvio es el benchmarking en las mejores instituciones educativas. Si se sabe el qué y cómo de las mejores instituciones similares, es relativamente fácil montar una discusión sobre el qué y el cómo de la calidad en la institución de uno. En segundo lugar, es indispensable estudiar y entender el mundo laboral o profesional en que los graduados futuros se desempeñarán dentro de pocos años. Un entendimiento de este mundo laboral puede ayudar a definir las características necesarias y deseables del CI. Si sabemos cuales son las características del entorno laboral en que nuestros futuros graduados estarán trabajando y las características del éxito en dicho ambiente, es relativamente fácil definir las características del contenido académico que pueden ayudar a formar las actitudes y comportamientos necesarios para el éxito.
- **El ejemplo.** Quienes pretenden transformar o fortalecer el CI tienen que predicar constantemente e insistir en su visión, y simultáneamente tienen que practicar lo que predicán. En muchas instituciones he visto que hay un CI positivo y eficaz cuando los líderes representan en la práctica los valores y prioridades institucionales que son importantes para el éxito futuro de los graduados. Los estudiantes y aprendices asimilan en una forma esencialmente subconsciente de las actitudes y los comportamientos en las personas con niveles mayores de autoridad. Las características y comportamiento de los líderes, docentes y demás puntos de referencia para los estudiantes

deben ser consistentes con las características de los líderes y profesionales exitosos en el mundo laboral. A menudo, las características de los líderes académicos son significativamente diferentes.

- **Símbolos.** Es crucial seleccionar y usar símbolos, leyendas, lemas y sagas que representan las características que la institución considere importante para su CI. Los líderes institucionales tienen que influir en las leyendas y sagas que la comunidad considere importantes. Los símbolos deben ser llamativos y consistentes con los resultados deseados en términos de actitudes y comportamientos del personal de la institución y de los graduados.
- **Poner los estudiantes primero.** En mis discursos trato siempre de saludar primero a los estudiantes, inclusive antes de reconocer a las muy distinguidas figuras políticas, empresariales y académicas presentes. No quiero ser descortés, ni es que ignoro el protocolo universitario normal. Lo hago para señalar una desafortunada realidad: es muy común olvidar la verdad central de la universidad: estamos aquí por los estudiantes. Ellos justifican nuestra existencia. La creación de un CI positivo será casi automática si en todos nuestros pensamientos, pronunciamientos y acciones siempre nos centramos en los estudiantes.
- **Selección de estudiantes.** Existen muchos enfoques y técnicas para mejorar el proceso de la selección del cuerpo estudiantil. Ciertas universidades privadas simplemente admiten quienes pueden pagar, con resultados indeseables para el CI. Algunas públicas utilizan una política de admisión abierta, una práctica que mina la calidad del aprendizaje para los que se matriculan. Ciertas universidades usan criterios estrictamente académicos y logran ambientes intelectuales. Instituciones como la EARTH enfatizan múltiples criterios - académicos, liderazgo y sentido de servicio - en su proceso de selección. Algunas instituciones logran matricular a los estudiantes más capaces y comprometidos de todos los grupos

socioeconómicos; es la mejor política para lograr la calidad.

Instituciones que mejoran el rigor de la selección de sus estudiantes y de estructurar su CI de acorde a las necesidades de los admitidos pueden esperar experimentar una espiral virtuosa de mejores estudiantes, un mejor CI, más estudiantes exitosos, un CI aún más atractivo, y mejores estudiantes; asociado con este espiral ascendente gozarán de más impacto positivo en la sociedad.

- **Otros aspectos para mejorar la comunidad.** El efecto potencial de la composición de un cuerpo estudiantil con características deseables se realiza solamente si hay una intensa interacción entre los estudiantes. Uno de los mecanismos que las universidades usan es el de los programas residenciales. Mientras los administradores usualmente justifican los costos adicionales asociados con estos arreglos de vivienda con el argumento de que es la única forma en que los estudiantes de bajo recursos de las regiones distantes puedan estudiar en la universidad, de hecho, ese argumento debería de ser tal que los arreglos de vivienda puedan mejorar el resultado formativo de los estudiantes provenientes de todos los grupos socioeconómicos y debe ser una opción para todos.
Para aprovechar e incrementar el sentimiento de comunidad, se tienen que hacer esfuerzos para crear una cultura de política institucional no confrontacional. La universidad que se caracteriza por la lucha política interna entre sectores y gremiales que pone a los estudiantes, profesores, obreros y la administración en conflicto, sufre una disminución en su sentido de comunidad y tendrá resultados de aprendizaje más bajos. Es más, los futuros graduados pierden la oportunidad de entender como funciona un sistema democrático consensuado y armonizado.
- **Las actividades extracurriculares.** El reforzamiento y reorientación de las actividades extracurriculares tienen un efecto benéfico similar. Una buena administración asegura que

haya más y mejores actividades usadas conscientemente para la formación de los participantes según sus necesidades y el perfil del graduado.

- **Selección de docentes y otros empleados, y su desarrollo y capacitación.** Un prerrequisito para la creación de un sentido fuerte de comunidad y un CI deseable involucra la naturaleza de la facultad, su composición, filosofía y prioridades. Cada institución tiene que invertir mucho tiempo y los recursos que pueda usar para seleccionar bien su personal y después ayudarles a entender claramente su papel y las maneras disponibles de incrementar su efectividad como profesores y mentores. Siempre es mejor contratar a un docente comprometido con el desarrollo de los jóvenes que uno cuyos intereses están en la investigación, la política u otra área. Es igualmente importante reclutar, capacitar y guiar a los empleados no académicos.
- **Compromiso de la institución con los constituyentes externos.** Creo firmemente que no hay herramienta más poderosa para el mejoramiento total de la universidad que la inclusión de los constituyentes externos, tanto en programas de proyección como en la planificación institucional y los procesos de monitoreo. Las reformas curriculares que se basan en la consulta extensiva con los clientes y aliados externos, y los programas de estudio-trabajo y pasantías son buenos ejemplos de los beneficios de las alianzas con clientes externos. Existen para todas las instituciones, innumerables oportunidades para restituir y fortalecer el CI vía la ampliación de las actividades con aliados de afuera -- con las escuelas secundarias, las organizaciones no gubernamentales (ONGs), el sector privado con fines de lucro y otros actores sociales.
- **Gobierno institucional, administración, monitoreo y sistema de reconocimiento.** Ya lo he mencionado pero vuelvo a repetir ya que es tan crucial: Los procedimientos de manejo disfuncional que protegen a profesores y administradores mediocres e incompetentes y

simultáneamente no logran reconocer a los empleados eficientes y comprometidos, envenenan la cultura institucional y fomentan la creación de un CI negativo. No cabe duda: la estructura de gobierno universitario y los procesos de manejo deben ser transparentes y colegiados. Los procedimientos de manejo deben de ser justos y tienen que proteger la libertad de cátedra de los docentes competentes. Pero no es menos preciso fomentar la eficiencia y la eficacia. Exigir la rendición de cuentas a catedráticos es una idea cuyo tiempo ya llegó. Antes que cualquier otra consideración la Academia debe optimizar la educación y maximizar el impacto positivo de los graduados en la sociedad. No se puede permitir la persistencia de tradiciones contraproducentes y procedimientos que resultan en un CI venenoso que daña a los estudiantes y debilita a los graduados futuros. La mayoría de las universidades y escuelas necesita reformas en esta área. Los procesos de evaluación de desempeño, promoción, aumentos salariales tienen que estar basados en parte en la contribución del empleado al CI deseable.

- **Infraestructura.** Cualquier inversión en infraestructura tiene que estar orientada por su potencial impacto en el CI. Si se logra el financiamiento para construir una nueva aula, un dormitorio, un laboratorio, un centro estudiantil o invertir en mejoras a las estructuras existentes, hay que escoger las características acorde con el tipo de aprendizaje y los comportamientos que se pretenden fortalecer en los estudiantes.

Comentarios Finales

Literatura disponible. La literatura no contiene muchas referencias explícitas al Currículo Invisible. Sin embargo, varios documentos aportan mucho al entendimiento de la importancia e impacto del CI. Entre los más importantes son aquellos que se listan a continuación.

Un libro clásico sobre la formación y consolidación de una cultura distintiva de calidad en instituciones estadounidenses dedicadas a los artes

liberales fue escrito por Clark 1992; demostró la importancia de la autopercepción de los miembros de la comunidad académica, las leyendas y los símbolos institucionales, y los demás factores del CI. Los libros por Shulman y Bowen 2001, y Sperber 2000 documentan elocuentemente los efectos, generalmente negativos, de los deportes en la calidad de la educación universitaria estadounidense. Tres libros (Holmes 1987, Benne 2001, Hughes y Adrian 1997) enfocados en las instituciones religiosas exitosas argumentan que los factores más allá del pensum formal son aquellos que son más importantes. Lipsky 2003 presenta un resumen fascinante del CI de la United States Military Academy en West Point; describe los factores formativos, su intensidad, y del grado de control que los líderes de la institución ejercen; aunque muchos de los procesos y elementos descritos son imposibles, inclusive repugnantes, para los académicos de instituciones no militares son útiles para entender el currículo invisible intencional. El libro de Bunting 1998 describe un modelo alternativo de educación superior y enfatiza factores no académicos en el programa de formación integral.

Abundan los libros populares en los Estados Unidos que pretenden ayudar a los aspirantes escoger la universidad idónea. Entre los más interesantes son Franek *et al.* 2002, College Guide Staff 1998, Asher 2000, Pope 1995, y Yale Daily News 1999². Todas estas guías - diseñadas para el uso de jóvenes aspirantes y padres de familias y generalmente desestimadas por la comunidad académica - enfatizan fuertemente los factores no relacionados con el pensum formal. Dan importancia, por ejemplo, a la diversidad socioeconómica, las personalidades y prioridades de los estudiantes matriculados, la calidad de vida en el ambiente, las actividades extracurriculares dominantes, el trato que reciben los estudiantes de parte de docentes y administradores, y los demás factores presentados en esta publicación.

Finalmente, es importante reconocer que a menudo las obras de ficción revelan más de la realidad del ambiente presente en las instituciones educativas y su efecto en los miembros de la comunidad que lo que

se encuentra en los estudios científicos cuantitativos. Dos ejemplos son Prose 2000 y Russo 1997.

¿En qué enfocar?. Hoy en día, el cambio en el entorno es inevitable, omnipresente, rápido y profundo. La mayoría de los líderes académicos ha adoptado un discurso que se centra en la necesidad del cambio institucional; aceptan que es necesario hablar de progreso por medio de la transformación creativa de nuestras escuelas y universidades para hacerlas más eficaces. Reconocen que hay demasiada disonancia entre lo que la sociedad necesita y espera de las instituciones académicas y que es lo que proveen. Hay una necesidad obvia de una reforma curricular, un mejoramiento de monitoreo y acreditación y el mejoramiento de las facilidades físicas. Recalcan que tenemos que insistir en la excelencia académica y en más rigor disciplinario. Muchos académicos desean aportar más vía la investigación.

Pero debemos preguntarnos si estos cambios son los prioritarios que deben recibir nuestra atención. Tenemos tantas opciones de cambio y tan pocos recursos para hacerlo. Podríamos postular que el camino para lograr reformas importantes es concentrarse principalmente en los resultados, no primariamente en los insumos y procesos. Entonces en la educación es necesario concentrarnos - con la combinación correcta de rigor empírico y teórico - en los datos relacionados a la eficacia de nuestras actividades para facilitar el aprendizaje (o mejor dicho, la formación integral) de nuestros estudiantes y el éxito de nuestros graduados. La literatura y nuestra experiencia demuestran que son las facetas más allá de las preocupaciones normales de los docentes los más importantes. Aprendamos entonces por necesidad, como crear un currículo invisible intencional fuerte y constructivo. No hay otros temas más importantes para nosotros - o más alcanzables.

A medida que reenfoquemos nuestras prioridades, recursos y acciones en el currículo invisible intencional, encontraremos las mejores formas de estimular (y justificar) nuevamente la libertad académica, y la forma de usar activamente la autonomía de la universidad para el bienestar social. Logrando más impacto, justificaremos los aumentos en presupuestos que necesitamos. Pensemos entonces en nuestras oportunidades y reorientemos nuestras

² Estas guías en su mayoría se revisan anual o bianualmente; he citado las ediciones consultadas.

actividades para lograr ese currículo invisible intencional ideal.

Todas nuestras instituciones tienen en un grado u otro una escasez de recursos. En dichas universidades y escuelas con recursos inadecuados, el currículo invisible intencional es la clave para alcanzar una educación eficaz. Un currículo invisible intencional que hace que los docentes y estudiantes rebusquen creativamente, que enfatiza los beneficios de las condiciones espartanas, que asegura un ambiente activo y optimista, que propicia la empatía constructiva para la mayoría de los pobres de la nación, y que busca soluciones vía las alianzas con actores afuera de la academia es un ambiente formativo que prepara bien a sus graduados. Estos serán más fuertes y con más compromiso, y tendrán el carácter que los lleva hacia el éxito y hacia un mayor impacto.

Un mensaje final a los estudiantes lectores: si realmente quieren un futuro brillante y si desean dejar huellas positivas en su alma mater, trabajen individual y colectivamente y hagan todo lo que esté a su alcance para asegurar una subcultura estudiantil positiva, un ambiente que refuerce el sentido de comunidad en el campus. Busquen como aliarse con los protagonistas de la excelencia y el cambio positivo; eviten apoyar a quienes representan el veneno de la mediocridad y egoísmo. Siempre piensen a largo plazo. Busquen crear las condiciones que contribuyan no a la facilidad o comodidad del estudiante sino a su éxito como graduado en un mundo muy demandante.

Un mensaje final para los docentes y administradores: Si nuestros estudiantes no son importantes para nosotros, si el éxito de ellos como graduados no es la preocupación o deber nuestro, entonces el currículo invisible intencional no debería de interesarnos. Sin embargo, si tomamos en serio nuestro papel de mentores y líderes responsables y si estamos verdaderamente comprometidos por la calidad y éxito de los graduados, entonces tenemos que prestar más atención al currículo invisible intencional. Reconozcamos que estamos obligados a realizar actividades que nunca antes consideramos como foco central y para lo cual nuestros estudios de postgrado no nos prepararon. El trabajar efectivamente con el currículo invisible para llegar a un currículo invisible intencional fuerte y eficaz es tan retante y complejo

que asusta. Es justamente este tipo de retos que motiva a los mejores docentes y administrativos en las instituciones educativas más efectivas. Hace que nuestra profesión sea tan interesante y excitante, la mejor profesión del mundo, la del educador.

Agradecimientos. Expreso mi más sincero agradecimiento a la Fundación W. K. Kellogg por su apoyo financiero, y especialmente al Dr. Blas Santos por su confianza. También la Universidad Zamorano e IICA hicieron aportes importantes que permitieron el desarrollo de este documento. La Dra. Ana Margoth Andrews y el Ing. Gabriel Córdova apoyaron en la revisión del contenido. Gracias a la persona en la US Coast Guard Academy quien me mencionó en 1992 por primera vez el término 'Invisible Curriculum'; lamento no poder citar su nombre. Otros colegas, especialmente los Dres. Mario Contreras, Antonio Flores, Simón Malo y Matthias Wesseler, contribuyeron a las ideas presentadas aquí. Y finalmente, gracias a los estudiantes y graduados de Zamorano y otras instituciones quienes me enseñaron, vía sus palabras y acciones, la importancia del Currículo Invisible.

Literatura Citada

- Andrews, K.L. 2004. The Deep Change Process in Zamorano: 1997-2002. A case study. UNESCO International Institute for Educational Planning, Paris, Francia. 96 p.
- Asher, D. 2000. Cool Colleges: for the Hiper-Intelligent, Self-directed, Late Blooming, and Just Plain Different. Ten Speed Press, Berkeley, CA, EEUU. 448 p.
- Astin, A.W. 1993. What Matters in College—Four Critical Years Revisited. Jossey-Bass, San Francisco, CA, EEUU. 482 p.
- Benne, R. 2001. Quality with Soul: How Six Premier Colleges and Universities Keep Faith with Their Religious Traditions. William B. Eerdsman Publishing Company, Grand Rapids, MI, EEUU. 217 p.
- Bunting, J. 1998. An Education for Our Time. Regnery Publishing, Inc., Washington, DC, EEUU. 246 p.
- Clark, B.R. 1992. The Distinctive College. Second Edition. Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, EEUU. 280 p.

- College Guide Staff of Barron's Educational Services, Inc 1998. Guide to the Most Competitive Colleges. Barron's Educational Series Inc., Hauppauge, NY, EEUU. 764 p.
- Franek, R.; T. Meltzer; R. OPOCHINSKI; E. OWENS y T. BRAY 2002. The Best 331 Colleges. Princeton Review Publishing L. L. C., New York, NY, EEUU. 745 p.
- Holmes, A.F. 1987. The Idea of a Christian College. William B. Eerdmans Publishing Company, Grand Rapids, MI, EEUU. 106 p.
- Hughes, R.T. y W.B. ADRIAN. 1997. Models for Christian Higher Education: Strategies for Success in the Twenty-First Century. William B. Eerdmans Publishing Company, Grand Rapids, MI, EEUU. 461 p.
- Lipsky, David 2003. Absolutely American: Four Years at West Point. Houghton Mifflin Company, Boston, MA EEUU. 317 p.
- Pope, Loren 1995. Looking Beyond the Ivy league; Finding the College That's Right for You. Penguin Books. New York, NY, EEUU. 267 p.
- Prose, F. 2000. Blue Angel. Harper Collins, New York, NY, EEUU. 314 p.
- Russo, R. 1997. Straight Man. Vintage, New York, NY, EEUU. 416 p.
- Shulman, J.L. y W.G. BOWEN. 2001. The Game of Life: College Sports and Educational Values. Princeton University Press, Princeton, NJ, EEUU. 447 p.
- Sperber, M. 2000. Beer and Circus; How Big-Time College Sports is Crippling Undergraduate Education. Henry Holt and Company, New York, NY, EEUU. 322 p.
- Strange, C.C., y J.H. BANNING 2001. Educating by Design: Creating Campus Environments that Work. Jossey-Bass, San Francisco, CA, EEUU. 252 p.
- Yale Daily News. 1999. The Insider's Guide to the Colleges. St. Martin's Press, New York, NY, EEUU. 923 p.

Recibido para publicación el 8 de octubre de 2004.