

Ocho años de historia como directora de la Escuela de Psicología (1991-1999)

Silvana Campagnaro

Licenciada en Psicología (Universidad Católica Andrés Bello). Magister en Psicología Educativa (Universidad de Michigan, USA). Profesora titular durante 26 años de la cátedra de Psicología Escolar en la Escuela de Psicología de la UCAB. Profesora titular de la cátedra de Intervención en Psicología en Postgrado. Investigadora, coach y psicóloga practicante en consulta privada. Exdirectora de la Escuela de Psicología UCAB. Exdecana de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB. ExVicerrectora Académica de la UCAB. Directora del CIAP - UCAB.

La historia se cuenta a través de anécdotas y de hechos. Trataré de ser lo más fiel posible a los hechos, pero sin dejar de relatarla a través de mi experiencia vivida.

Me gradué en esta Escuela en el año 1977 y en 1980 salí del país a Estados Unidos para estudiar en la Universidad de Michigan State una Maestría en Psicología Educativa, financiada por la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho. En su ámbito, esta Maestría aparece hoy en los rankings universitarios como el quinto mejor programa de Estados Unidos. Al regresar a Venezuela tenía muy claro que quería dar clases y trabajar en escuelas populares. En febrero de 1984, época en la que Álvaro Ochoa dirigía la Escuela, me propusieron dar clases de Psicología Escolar en una escuela de Antímano llamada Refugio de la Infancia; en ella permanecí durante 27 años. Todos los jueves, desde primeros de octubre hasta finales de junio, alcancé a supervisar más de 6.000 horas de prácticas. A todas estas, mi contacto con la Escuela de Psicología era muy escaso porque iba a Antímano y regresaba a mis otras labores sin pasar por la Escuela. Las reuniones de cátedra las hacíamos en nuestras casas.

Empezando 1990, un nuevo Decano estaba al frente de la Facultad de Humanidades y Educación, Orlando Álvarez, quien consideró -y me propuso- que lo acompañara en la Facultad dirigiendo la Escuela de Psicología. Como podrán imaginar, entré en pánico y le dije al Decano: “No tengo idea de qué se hace en la Escuela, jamás he estado sentada en un Consejo de Escuela; de casualidad sé que existe uno porque me contaron que un Consejo me había seleccionado como profesora”. Lo cierto es que anduve muy remolona en aceptar, pero en ese momento estaba muy relacionada con la Universidad, tanto en pregrado como con el postgrado de “Psicología del Desarrollo y sus Desviaciones”, al que dedicaba más de 10 horas de trabajo semanales.

Cada vez que asistía a la Universidad sentía la evolución del cambio que el Padre Ugalde, recién nombrado Rector, iba imprimiendo a la institución. Había un despertar de la Universidad hacia el mundo exterior. Luego de pensármelo mucho, decidí ser parte de ese cambio sin sospechar hacia dónde me llevaba semejante decisión. Vine por dos años y me quedé toda la vida, ya llevo 35 años en la Universidad.

Llegué a la Escuela de Psicología a ocupar su Dirección un lunes por la mañana, la primera semana de Diciembre del año 1991, bien temprano, tal como había acordado con el Profesor Álvaro Ochoa. Para entrar a la oficina me acompañó aquel día el Dr. Andrés Miñarro, quien me acogió bajo su ala y fue, dicho en jerga moderna, mi coach durante todo el primer año.

Me senté en un escritorio grande de fórmica con latón negro y observé la oficina. Una oficina, por descontado, diseñada y adornada por hombres. Era la primera mujer que osaba ocupar ese cargo y santuario, siempre regentado por hombres, en una escuela repleta de mujeres. Además, todos los anteriores Directores, a excepción de Miguel Ángel Gómez, habían sido psicólogos clínicos y, por lo tanto, había –amén del escritorio– un juego de muebles negros de cuero, con mucha solera desde luego, pero muy poco práctico para mí. Allí comencé a apreciar los diferentes estilos de liderazgo. Yo necesitaba una mesa redonda para colocar los codos encima y comenzar a dilucidar qué se hacía en una Escuela de la Universidad y cómo se integra un equipo de trabajo.

Entonces me dije: “muy bien, Silvana, tú eres mujer organizada y a la que gusta organizar. Veamos cómo está organizada esta oficina”. Conque me fui a la trastienda y ¡oh sorpresa!, el archivo me habló de disciplina, orden, cuidado de la información, expedientes bien llevados, tanto de estudiantes como de profesores, y también de historia. Conseguí cartas del Padre Olaso, s.j. como Director de la Escuela y allí supe que en algún momento de nuestros inicios, la Escuela de Educación formó parte de la Escuela de Psicología. Conseguí también correspondencia de John B. Watson, eminente psicólogo norteamericano, validando nuestro pensum vigente, pensum en el que trabajó tanto el Padre Velilla, s.j., como Andrés Miñarro. Todos esos tesoros los guardé en una caja y espero que estén a buen resguardo.

El primer año me di a la tarea de levantar un manual de las actividades que debía hacer como Directora mes a mes. Cada vez que llegaba una solicitud de RRHH, del Decanato, del Rectorado, de Secretaría, etcétera, yo anotaba la actividad a realizar, los requisitos y procedimientos. Al final del año ya sabía exactamente qué hacía un Director cada mes: contratar profesores, inscribir alumnos, sentarlos a una hora en un salón determinado, pasar notas a las actas de exámenes. Todo esto se hacía a mano y luego se empastaba en libros grandes de color gris. No había Banner ni otro sistema administrativo académico. Otra tarea era elaborar el calendario de exámenes parciales y finales. Además de atender todos los reclamos de estudiantes y profesores, que tomaban gran parte del día. Y entonces me dije: “esto no es suficiente, no concibo que ser Directora de una Escuela sea como ser una secretaria ejecutiva eficiente”. Y ya con más conocimiento entré en la verdadera función de una Dirección de Escuela: velar por su calidad académica.

Algunos de los indicadores que revela la calidad académica de una Escuela universitaria es el nivel de repitencia de sus alumnos. Otro, la deserción (fenómeno que en nuestra Escuela todavía se halla irresuelto), y otros más: el promedio de calificaciones de sus estudiantes, los planes de estudios, el desempeño de estudiantes y profesores, en fin. Comencé, entonces, con una planificación estratégica muy intuitiva. Me tracé estos objetivos: evaluar a los profesores, renovar el currículo, reelaborar los programas de las asignaturas y acompañar a los estudiantes desde su ingreso.

Evaluación de profesores

Me tomé en serio este asunto y, con apoyo del Decano, se implementó un sistema de evaluación para los nuevos docentes e intensas conversaciones personales con los antiguos. Algunos, pocos, tuvieron que renunciar.³

Renovación curricular

El pensum de la Escuela tenía ya veinte años en vigor; era necesario evaluarlo. Aquí fue donde aprendí cómo se hacía una renovación y me quedó el gusto por “hacer sufrir” a la Universidad para generar cambios. Aprendí sobre resistencia al cambio y especialmente sobre frustración y negociación.

Como egresada de la Escuela, y bien entrenada en investigar para sustentar lo que se escribe, me fui a la Biblioteca. Nuestros Directores anteriores habían solicitado un buen número de revistas o Journals científicos que llegaban periódicamente por el correo. Por supuesto, no había bases de datos, ¡ah, y ni pensar en la internet todavía para la UCAB!, aunque ya corría en el mundo desarrollado desde 1991.

Con esta formación y la experiencia de haber estudiado en una Universidad extranjera, rápidamente me ubiqué en lo que quería buscar. Para mi asombro, me topé con un artículo de *American Psychologist* (abril de 1990): *Psychology at a Crossroad* (La psicología en una encrucijada). En dicho artículo descubrí el debate y preocupación de la APA por la controversia entre Ciencia y Profesión, elementos estos fundamentales para la renovación de un pensum de Psicología. Parecía obvia la diatriba, pero en mi Escuela no estaba muy clara que se diga. Lo que sí estaba muy claro sobre el pensum propuesto en el artículo, escrito por F. Schneider, era la formación generalista, y nada especializada, del estudiante en esta primera parte de su formación. Otro elemento que destacaba el artículo era que los estudios tradicionales de Psicología estaban centrados en el individuo, pero que debían acercarse más al contexto social y cultural donde la gente vive. Por eso, y en esa misma tónica, la Antropología viró hacia contenidos culturales e igual sucedió con la Sociología, enderezada a estudiar los fenómenos de los individuos en su contexto comunitario. Ratificaba el artículo que todo programa de Psicología debía nutrirse de bases biológicas, neurocientíficas, cognitivas, sociales y aplicadas en diferentes campos de estudio, fundamentos filosóficos y metodología experimental, en fin. Todo eso figuraba ya en nuestro pensum, pero requería de mayor coherencia y secuencia de contenidos, que, dicho sea de paso, era queja reiterada de nuestros estudiantes.

Los contenidos de una carrera de Psicología debían ser impartidos por profesores de diferentes disciplinas y eso se mantuvo. Había médicos, filósofos, antropólogos, sociólogos y educadores en nuestra Escuela. Con un equipo de trabajo conformado por los profesores Yolanda Cañoto, Milena Matos, Auristela Torres, Lisette Fernández, Gustavo Peña, Carmen Elena Balbás, Andrés Miñarro y otros que no están ya en la Escuela, comenzamos a diseñar una hoja de ruta para la renovación del pensum: entrevistamos a egresados, empleadores, estudiantes, profesores. Nos tomó más de dos años porque íbamos aprendiendo en el camino. En ese tiempo los estudiantes rondaban los 400 y entre 60 se hallaba la planta de profesores. Era una escuela mediana, no la súper-escuela que es hoy en día.

Con la certeza de que estábamos formulando un pensum con una visión o tendencia global y con un perfil de egreso más claro tanto para profesores como para estudiantes, me sentí más segura para enfrentar lo más difícil: la reducción de horas de algunas asignaturas, pues el currículo estaba sumamente cargado de horas. Era una Escuela con clases casi todo el día, e incluso hasta en horas nocturnas y los días sábados. Había asignaturas con tres horas no dictadas en forma continua, un horario excesivamente recargado. Ajustamos por eso la secuencia de contenidos y el número de horas en los nuevos programas. Para ese entonces ya teníamos computadoras y la impresión no se hacía en estencil. ¡Uy qué viejos tiempos! ¡Qué cambios tan vertiginosos! ¡Cuánto hemos cambiado tecnológicamente en 20 años! En fin, el nuevo pensum fue aprobado en julio del año 1994.

Acompañamiento a los estudiantes

Me gustaría pensar, por otro lado, que el programa de inducción de nuevos estudiantes en la Universidad comenzó con nuestro programa de inducción en la Escuela de Psicología. Recuerdo que duraba una semana y una vez me atreví a utilizar todo el mes de octubre para nivelar a los nuevos estudiantes en las áreas de Comprensión Lectora y Matemática. El Profesor Gustavo Peña evaluó la eficiencia de este experimento y demostró que no era suficiente un mes, pues los estudiantes obtenían el mismo promedio en el primer parcial que los estudiantes de años

anteriores, se requería de más tiempo para nivelar competencias básicas. Esto me quedó como aprendizaje y no lo borré de mi memoria, luego, casi 20 años después, y con un bachillerato todavía más echado al abandono, logré convencer a los Directores de otras Escuelas para que en el proyecto de reforma de toda la Universidad, liderado ya como Vicerrectora Académica, se aprobaran como materias institucionales dos asignaturas de nivelación básica: Matemática y Compresión y Redacción de Textos.

Todos esos cambios, y otros muchos, ameritaron renovar la batería de test psicológicos. Conseguí con las casas editoriales de las escalas Wescheler, y otras, un convenio con descuentos del 50% para nuestras compras. En ese tiempo no había control de cambio y todo era más llevadero. Ahora gerenciar es harto más difícil.

Con un pensum ya renovado –envidia que fue de la Universidad Central de Venezuela–, comencé a pensar en el postgrado. Del seno de la Escuela, y con el apoyo de muchos, entre quienes estaban la profesora Zuleima Santalla, los profesores de la cátedra de Psicología Clínica, el profesor Juan Carlos Romero y una especialista externa, la profesora Maritza Montero, se elaboró y presentó la *Especialización en Psicología Clínica Comunitaria*, única en Venezuela, aprobada por el CNU en 1997. Contó con detractores, desde luego, porque el tema comunitario producía escozor, pero yo tenía muy claro que nuestra identidad institucional se vería reflejada en el compromiso social con los más vulnerables; ese era el aporte distintivo de la Escuela. Hoy, ese programa sigue vivo y además divulga su trabajo en una revista científica que también se editó desde la Escuela en su momento, la *Revista venezolana de Psicología Clínica Comunitaria*.

Por supuesto, esta necesidad de salir del claustro y voltearse a la comunidad respondía a la orientación de la Universidad por forjar en nuestros estudiantes el compromiso social y hacer explícita la opción por los pobres, tal como reza el Estatuto Orgánico en su Art. 6. Por eso, la propuesta de atender psicológicamente a la comunidad de Antímano no era vago capricho, sino *desideratum* de la Universidad. Ya teníamos un espacio para atender a personas y niños que llevaba la profesora Elda Ramírez con un grupo de voluntarios: un lugar frío detrás del colegio *Refugio de la Infancia*, construcción que fuera casa veraniega de Raimundo Andueza Palacios. ¡Imagínense! Una construcción que data de más o menos 1910, con paredes de barro y pasadizos oscuros; allí empezamos lo que luego daría paso a UNACLIP y más tarde a la Unidad de Servicios de Psicología del Parque Social, del cual hablaré en otra mesa esta semana.

En la década de los noventa, la Escuela de Psicología se convirtió en referente de congresos y simposios con invitados internacionales de gran nivel, especialmente en el área del desarrollo y sus desviaciones, como también en el ámbito educativo, pues hacíamos alianza con INVEDIN. Cada vez que la Escuela promovía tales actividades, llenábamos el Aula Magna. Otro aspecto que deseo resaltar fue la sistematización de nuestras tesis de grado. Cuando la Escuela cumplió 35 años se regaló a sí misma, con el trabajo de Jaime Robles, una recopilación de todas ellas con sus respectivos autores, resúmenes, un motor de búsqueda con palabras clave, en fin. Nos iniciábamos en los avances de la tecnología. Desde entonces, siempre estamos en la vanguardia de los cambios. Nos apoyamos, para ese trabajo, en el Centro de Investigación de la Comunicación, en los tiempos de Caroline de Oteiza.

Hicimos una alianza de negocio con el Centro Internacional de Educación y Desarrollo (CIED) de PDVSA, y de liderazgo con el Center for Creative Leadership de Carolina del Norte. Algunos profesores nos formamos como *coaches* y logramos que por cada edición o cohorte de este curso le quedara un ingreso económico a la Escuela. Con ello pudimos comprar diversos test psicológicos y, personalmente, atreverme a remodelar la planta física de la Escuela. ¡Ya no soportaba las paredes de fórmica de color palo e' rosa, que generaban un ambiente oscuro y poco alegre! El último año de mi gestión se hizo la remodelación. Se tumbaron todas las paredes, los profesores más

antiguos me preguntaban si sabía lo que estaba haciendo, yo estaba segura de que sí, y estuve turnándome con la Profesora Matos, en agosto, la supervisión de la remodelación completa. Como resultado, obtuvimos un espacio iluminado y más moderno que disfruté a sus anchas el Profesor Gustavo Peña, mi sucesor en el cargo. Entre tanto, había aprendido algo: no esperar hasta el último año de gestión para hacer cambios en los espacios de la oficina que ocupase. Por eso cambié la oficina del Decanato de Humanidades y Educación el mismo año en que llegué: un grato lugar que todavía cuidan.

¿Qué fue lo más difícil en aquella, mi gestión? Lo tengo más claro que el agua: aprender a gerenciar una Escuela sobre la marcha, sin inducción ni manual. Especialmente sin tener experiencia previa en manejo de equipos de trabajo. Otro aspecto difícil fue manejar las injusticias de la Escuela, especialmente las generadas por la aplicación del RR (Reglamento de Repitientes), artículo que, gracias a Dios, ha casi desaparecido de nuestro reglamento. Lo más agradable, por el contrario, fue contemplar el crecimiento de los estudiantes, su madurez y fortaleza al graduarse con las competencias propias de un profesional de muy alto nivel, aceptado en la mayoría de las más prestigiosas universidades del mundo. Este dato fue confirmado por una comunicación del *Board of School* de Boston, donde certificaron que nuestro programa de formación de aquel entonces era equivalente a un Máster.

Siempre es oportuno en estos espacios recordar y agradecer. No puedo dejar de pensar en el Padre Azagra, s.j., mi mentor. Tuve la gran suerte de tenerlo en la Escuela por casi dos años. Todos los días le consultaba y aprendí de él a poner las cosas en perspectiva, a no tomarme las cosas en forma personal, aprendí a utilizar el poder para servir y no para beneficio propio y, especialmente, descubrí el modo de proceder de un jesuita para manejar conflictos. Quiero recordar a Andrés Miñarro, quien con sarcasmo y gran inteligencia me hacían ver las fallas de mi gestión. Nunca me decía que lo hacía bien, pero cuando –casi todas las mañanas– se sentaba en mi oficina para tomarse un café, me bastaba su charla amena y retadora para intuir qué caminos debía transitar.

El Padre Julio Velilla, s.j., mi apoyo emocional. Siempre pasaba a ver cómo estaba su “Doña Angustias”, cariñoso apelativo que me endilgó desde estudiante. Sin duda alguna, el Decano Orlando Álvarez fue un soporte importante en mi gestión. Y otro tanto puedo decir de la Vicerrectora, Maritza Barrios. El apoyo incondicional del entonces Rector, Padre Luís Ugalde, s.j., resultó decisivo para mí: jamás me rechazó una iniciativa y yo esperaba con ansias la reunión que mantenía con cada Director por lo menos dos veces al año. Allí conseguía soporte y nuevas ideas. Agradecida quedará siempre a mis compañeros Chilina León, Sandra Katz, Milena Matos, Elda Ramírez, Carmen Elena Balbás, Tahirí Ramos, Gustavo Peña, Lissette Fernández, Natalia Hernández y a tantos otros profesores que apoyaron las iniciativas de aquella, entonces, joven Directora. Esta gestión me sirvió de experiencia para entender el arte de la gerencia, el inicio de mi carrera gerencial en la Universidad, que aunque nunca me planteé, me atrapó porque comulgué desde un principio con los valores e identidad de la UCAB. Fue todo un privilegio formar parte de la Escuela de Psicología, sin duda alguna la mejor Escuela de Psicología de Venezuela, de la que han egresado prestigiosos profesionales.

Y terminando ya, unas palabras para el futuro. Ustedes, próximos colegas, ejercerán en una Venezuela dividida que no percibe esperanzas, triste y caracterizada por la anomia, por el resentimiento y por la violencia. Somos una sociedad vulnerable y vulnerada psicológicamente; por tanto, será complicado su ejercicio profesional; pero, también tendrán la gratísima satisfacción y oportunidad de aportar a la construcción de la paz de la Venezuela que todos queremos y añoramos; tendrán ocasión de crear espacios para brindar apoyo a los abuelos solitarios, a las familias dispersas por todo el mundo y, especialmente, terreno ancho para convertirse en expertos en salud mental y en manejo del conflicto con renovadas competencias de negociación. Serán pieza clave para innovar en otra manera de

hacer Psicología, reinventarse para ofrecer su intelecto, su corazón y sus manos en la unificación fraternal de todos los venezolanos.

A ustedes, mi respeto y admiración. Desde ya me siento muy orgullosa de cada uno y creo que merecen un fuerte aplauso.

¡Gracias!

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Schneider, S. F., (1990). "Psychology at a Crossroads", *American Psychologist*, 45: p. 521-529.