

**VISION ALTERNA DE FUTURO PARA LA UNIVERSIDAD  
DE  
ANTIOQUIA.**

**(MARCO REFERENCIAL BASICO.)**

**2016.**

**INDICE.**

**INTRODUCCIÓN**

**1. EXPECTATIVAS SOCIALES**

1.1 La Universidad Espacio para el Ejercicio de la Inteligencia.

1.2 La Universidad de Antioquia, Factor de Cambio Social.

1.3 La Universidad y su Responsabilidad Social.

1.4 La Universidad y la Autonomía Universitaria.

2. PASADO Y PRESENTE DEL DESEMPEÑO DE LA UNIVERSIDAD.

2.1 Las Relaciones Estructurales.

2.2 Las Dinámicas Cotidianas.

2.3 Los Indicadores de Gestión.

2.4 Las Directivas de la Universidad.

3. VISIÓN ALTERNA DE FUTURO.

3.1 Acerca de la Pertinencia de la Universidad.

3.2 El Principio de la Autonomía

3.3 El Principio de la Participación.

3.4 Transformación de la Cultura Organizacional.

3.5 Transformación de la estructura orgánica con Visión de Futuro.

3.6 Generación de una Red Pública de Educación Superior.

3.7 Constitución de una Comisión Multiestamentaria.

3.8 Estímulo a la Inversión Social.

## BIBLIOGRAFÍA

**“Un mundo cambiante exige nuevas ideas.**

**Pensar lo impensable es una forma de mover la rueda del  
aprendizaje.**

**Por esa razón, las organizaciones necesitan más personas  
insensatas que quieran cambiar el mundo, en lugar de adaptarse a él”**

***Charles Handy.***

## INTRODUCCIÓN

En este documento se exponen una serie de consideraciones y reflexiones para el debate, que apuntan a proporcionar elementos de juicio hacia una propuesta de referentes conceptuales alternativos para la VISION DE FUTURO de la Universidad de Antioquia a partir del presente año 2016, enmarcada en el contexto de lo social y de lo público como escenarios y dinámicas de actuación en el caso de la Region, del País y del Mundo.

Básicamente se presentan en el escrito tres campos alrededor de los cuales, hay necesidad de interactuar, si se desea buscar un sendero alternativo promisorio para el futuro de la Universidad. En primera instancia se abordan aspectos concernientes a las expectativas que la Sociedad ha tenido, tiene y tendrá en relación con el papel de la Institución Universitaria; en segundo lugar, se efectúa una aproximación a lo que ha venido sucediendo en el día a día del que hacer en la Universidad, y por último, se lleva a cabo un intento de propuesta hacia cambios estructurales, que deben ser implementados cuanto antes, para que la Universidad tome el rumbo que le corresponde asumir, teniendo en cuenta los retos que le depara el futuro próximo y lejano.

## **1. EXPECTATIVAS SOCIALES**

Con el propósito de poner de presente, de explicitar y de llamar la atención en cuanto a las expectativas que la Sociedad tiene en relación con la Universidad, se exponen las consideraciones pertinentes en las que todos los miembros de la Institución, deberán estar de acuerdo siempre.

### **1.1 La Universidad Espacio para el Ejercicio de la Inteligencia<sup>1</sup>.**

La Sociedad históricamente, ha reconocido y así se espera que siga ocurriendo, que la Institución Universitaria se constituye en un espacio y escenario del trabajo intelectual, del conocimiento, del pensamiento. Es más, asume como principio, que como colectivo, antes que el ejercicio individual de la inteligencia, la Institución como un todo, en su naturaleza y en su devenir cotidiano, expresa de manera permanente acciones inteligentes socializadas, de comunidad académica, provenientes del trabajo inter y transdisciplinario, basado en procesos horizontales. En otras palabras, siempre se ha esperado, que a diferencia de otras instituciones, la Universidad antes que ser una organización configurada de forma piramidal donde unos piensan y otros ejecutan o una sumatoria de inteligencias, sea mas bien una institución u organización inteligente, con dinámicas transversales. En esa medida se ha

---

<sup>1</sup> SENGE, Peter M. La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Granica, Barcelona, 1993, 487p.

reconocido y desde esa perspectiva es que la Universidad ha inspirado respeto.

## **1.2 La Universidad de Antioquia Factor de Cambio Social.**

Sin pretender que desde la Universidad de Antioquia se lleve a cabo el cambio social, la Nación y la Región, si esperan que la Institución, le proporcione elementos de análisis, estrategias y procedimientos que le permitan, a más de otros factores, ir procurando propósitos de consolidación, avance, progreso, transformación y desarrollo integral sostenido hacia el bien vivir y la mejora permanente de la calidad de vida de todos sus habitantes. Esto exige que en el ejercicio de la inteligencia colectiva y sistémica, la Universidad sea proactiva, propositiva y no reactiva, acomodada y contestataria, lo cual supone como requisito básico que la Universidad, en el “estado del arte” del conocimiento se deba encontrar por “delante”, en los niveles y estadios más avanzados para que pueda cumplir con su función social.

Vale la pena tener en cuenta las opciones que se encuentran al orden del día en cuanto al rol de la Universidad en su relación con la Sociedad regional, nacional e internacional. Una opción es adecuar la Universidad al Modelo Neoliberal de relaciones sociales y económicas globalizado, donde la esencia es el estímulo y fomento de la economía de mercado sobre la base de la división internacional del trabajo asentada en los fundamentos de la lógica capitalista determinada por las Multinacionales y las grandes potencias; la otra opción, es la de que, existiendo un PROYECTO DE NACION, DE SOCIEDAD

COLOMBIANA Y DE REGIÓN, SOBERANA, AUTO DETERMINADA, INDEPENDIENTE DE DESIGNIOS FORÁNEOS, DEMOCRÁTICA, CON RELACIONES DE IGUAL A IGUAL CON OTRAS SOCIEDADES, la Universidad como Institución de Conocimiento debe servir a los intereses de esta Nación y Región como prioridad , entendiendo las posibilidades de potenciar el valor y el uso del Conocimiento derivado de la retroalimentación, con los avances del mismo, desde otras latitudes. De no existir dicho Proyecto de Nación, de Sociedad Colombiana, se hace prioritario y urgente el que la Universidad contribuya a que se sienten las bases para su existencia.

Para corroborar el sentido y el sustento de la primera opción (Acogerse y Adaptarse al Modelo Neoliberal), basta con conocer y analizar las reflexiones hechas por el profesor universitario Noam Chomsky, en relación con las Implicaciones de la aplicación del modelo Neoliberal en las Universidades Norteamericanas en su artículo: “Sobre el trabajo académico, el asalto Neoliberal a las universidades y cómo debería ser la educación superior.

(Publicado en Boletín #5 de la Representación Profesoral, elaborado por el Profesor Jaime Rafael Nieto L., representante profesoral al Consejo Superior Universitario de la Universidad de Antioquia en el periodo 2012-2014 y en la Revista LECTIVA #24 de la Asociación de profesores de la Universidad de Antioquia de Diciembre de 2014, págs. 23-31...

Y para confirmar el sentido y el sustento de la segunda opción, basta con presentar las reflexiones hechas por el sociólogo portugués Boaventura de Sousa Dos Santos y el filósofo argentino-mexicano Enrique Dussel en una conferencia dictada en la Universidad Autónoma de México el 11 de octubre del 2013:

“Las universidades en América Latina son eurocéntricas y desprecian el

Pensamiento autóctono, por ello el reto es lograr la descolonización

Epistemológica desde el sur, coincidieron el sociólogo portugués Boaventura de

Sousa Santos y el filósofo argentino-mexicano Enrique Dussel, durante un Conversatorio que se realizó el viernes 11 de octubre en la Universidad Autónoma de la Ciudad de México.”

“Ambos científicos sociales hicieron concienzudas reflexiones en torno del Desafío que tiene la universidad latinoamericana de generar pensamiento

Crítico y alternativo al sistema consumista exacerbado por el libre mercado y la Ideología capitalista dominante.”

“Coincidieron además en la necesidad de crear ciencia desde los oprimidos y Excluidos de la sociedad a través de la consolidación de una universidad Crítica.”

“La universidad del siglo XXI, dijeron, tiene que ser el sustento teórico del Movimiento social que con sus acciones de resistencia están sacudiendo el Statu quo de buena parte de los países de la región.”

“Sousa Santos dictó una conferencia en la citada Universidad de la Ciudad de México de la cual es rector Enrique Dussel, y en cuyo desarrollo analizó el impacto político que están teniendo los movimientos sociales y el compromiso que debe adquirir las instituciones de educación superior si quieren ser agentes de cambio en la sociedad.”

### **1.3 La Universidad y su Responsabilidad Social.**

De acuerdo con lo expuesto hasta ahora de manera sucinta, se hace clara la responsabilidad que le corresponde a la Universidad de Antioquia hacia la Región y la Sociedad Colombiana, asumidas la existencia de las mismas, como realidades sociales, para las cuales hay que proveer soluciones a sus demandas de conocimiento con base en un proyecto de nación y de sociedad plena.

Para el caso de la Universidad de Antioquia, donde su financiación debe provenir de recursos públicos, aportados por los miembros de la “sociedad”, como un camino para la redistribución del ingreso y de las oportunidades, esta espera que la Universidad proporcione un APORTE o BENEFICIO SOCIAL, expresado en los profesionales idóneos y con pertinencia que egresan de ella, en las investigaciones y en las labores de extensión, como contribuyentes de valor añadido, de valor agregado social, entendido éste, a partir de su capacidad para contribuir a la satisfacción de las demandas sociales de Conocimiento científico básico y aplicado en el horizonte de tiempo. Con esta perspectiva, se espera que la Universidad de cuenta a la Sociedad de la inversión que ella realiza y la efectividad y eficacia de la misma.

### **1.4 La Universidad y la Autonomía Universitaria.**

Desde un punto de vista social y en lo que tiene que ver con la autonomía universitaria, en lo fundamental se puede expresar lo siguiente: En primer lugar, que se hace absolutamente necesaria la AUTONOMÍA ACADEMICA y

Administrativa en la Universidad de Antioquia, prevaleciendo la primera, por el carácter mismo de la Institución como espacio y escenario de confluencia individual y colectiva del trabajo intelectual, del ejercicio de la inteligencia, que no puede estar influenciado por factores perturbadores, los cuales a partir de su existencia, limitan y restringen la calidad e idoneidad en el desempeño institucional hacia la búsqueda, desarrollo e implementación del conocimiento con valor social.

Expuesto lo anterior, se puede afirmar que la Universidad como espacio de Conocimiento, de trabajo intelectual colectivo, no debe estar al servicio de la política de los gobiernos de turno y de los que detectan el poder, sino al servicio de una POLITICA DE ESTADO, que responda a los intereses del PROYECTO DE NACION, DE PAIS, DE SOCIEDAD COLOMBIANA, contribuyendo a maximizar su bienvivir en todos los órdenes, desde el espiritual y cultural, hasta el material.

Y en segundo lugar, que la expectativa social es que la Universidad de Antioquia haga un uso adecuado de dichas autonomías, para los fines que le son conferidos por la Sociedad Colombiana y la Región y no para otros fines. La consecuencia con ello, conlleva a que se deposite la confianza merecida, el respeto y reconocimiento a esta Institución Universitaria.

## **2. PASADO Y PRESENTE DEL DESEMPEÑO EN LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA.**

## **2.1 Las Relaciones Estructurales.**

Históricamente la Universidad de Antioquia y las demás Universidades públicas, en sus desarrollos primigenios y posteriores, han tenido la función de “producir” profesionales en diferentes campos del conocimiento. A la par y en periodos subsiguientes se formalizaron y se pusieron en ejecución las actividades de Investigación y de Extensión. Estas tres actividades son las que hoy en día, se denominan como Acciones Misionales.

La configuración de estas acciones, de manera estructurada, se han hecho sobre la base de un accionar de la Planeación Institucional y de la división y especialización del que- hacer, de forma centralizada, concentrando la toma de decisiones en espacios “alejados” (como las vicerrectorías, por ejemplo), de los campos del saber y de la reflexión, del criterio y el acuerdo democrático y consensuado de los actores fundamentales propios del escenario del Conocimiento, como son los profesores, los estudiantes, los trabajadores y los empleados., Adicionalmente, dicha configuración se ha venido haciendo sobre la base de una Especialización de las Acciones, según sean los propósitos, de la política del gobierno del momento y de sus intereses, desconociendo, minimizando y desbalanceando el beneficio de la SINERGIA que se genera al estar integradas estas tres Acciones Misionales(Docencia, Investigación y Extensión) en una actividad incluyente como por ejemplo la ACADEMIA. Esto ha dado lugar a que en la Universidad se hayan asentado de manera figurativa y aparente, a través de las vicerrectorías, tres (3)”universidades”, una para Docencia, otra para Investigación y otra para Extensión con sus propias estructuras piramidales, jerarquizadas y especializadas.

A medida que la Universidad como organización ha venido evolucionando y creciendo , ello ha ocurrido en el marco de estructuras piramidales, verticales, jerarquizadas, determinadas por la división y especialización del trabajo (no por la integración y la polivalencia) donde en la base, se encuentran el profesorado y el estudiantado como actores del quehacer docente, investigativo, de extensión, y los trabajadores y empleados como protagonistas de las labores de apoyo, habilitación, soporte y mantenimiento.

De manera ascendente, existen cargos y oficios “para la coordinación” y aquellos, especializados en la toma de decisiones.

Lo que se observa es el desarrollo de una estructura Taylorista “avanzada”, a partir de los fundamentos de la burocracia respaldada en normas y reglamentos, con los cuales, se puede “garantizar” (?) que se obtienen los propósitos establecidos en la cima de la estructura orgánica piramidal. Una de las características de las estructuras orgánicas “Tayloristas” y burocratizadas, es que ellas se requieren, porque los de “arriba” piensan y los de “abajo” ejecutan, sin que estos, los de abajo, tengan ninguna posibilidad de poner en ejercicio la mente para el trabajo inteligente, creativo y sí para el rutinario, del día a día. Evidentemente que casi que por sustracción de materia, ello no es congruente con la naturaleza de las relaciones formales que deben existir en una Institución como la Universidad de Antioquia.

Es muy fácil deducir como, en el caso de la Universidad con una estructura piramidal, los cargos y los oficios a medida que se va ascendiendo, se convierten en atractivos porque el sistema de remuneración así lo determina y por la significación de cada uno de ellos en el ejercicio del poder y de la

autoridad. Actuando en dicha estructura y a medida que la Institución ha venido creciendo en su tamaño, lo que se ha logrado es estimular los intereses y las expectativas individuales, y los grupos de coyuntura externos e internos, más que las del colectivo académico institucional, en abierta contradicción con el significado y el sentido de los espacios para el trabajo intelectual. Adicionalmente y como consecuencia de lo anterior, se ha venido posicionando la preeminencia de las labores de apoyo, de soporte, sobre las que son propias de la labor académica desde la Docencia, la Investigación y la Extensión.

## **2.2 Las Dinámicas Cuotidianas<sup>2</sup>.**

En el marco de la estructura, caracterizada como especializada por funciones, con división del trabajo, jerarquizada, centralizada y fundamentada en normas, procedimientos y reglamentos que “operan” de arriba hacia abajo, desde hace varias décadas, en la Universidad se manifiestan en forma cotidiana, situaciones tales como:

- Un énfasis en la especialización académica individual para la docencia, la investigación y la extensión.
- Una especialización funcional centralizada en las actividades de apoyo como las Vicerrectorías, Desarrollo Institucional, Planeación, Gestión del Talento Humano, Presupuestos, Sistemas, entre otras.

---

<sup>2</sup> MORGAN, Gareth. Imágenes de la Organización Alfa Omega. México, 1996.

- Una tendencia a las relaciones de comunicación informal, pero manteniendo la estructura jerarquizada y burocratizada.
- Una “atracción fatal” por los puestos de jerarquía en razón de su significado y alcance para el ejercicio del poder, de la autoridad y por el mayor valor de la remuneración.
- Surgimiento de grupos de interés desde los cuales se sustentan posturas que justifican las pretensiones de poder y de autoridad en la estructura.
- Una tendencia, dados los “juegos” internos de acomodo, hacia la pérdida de vigencia institucional desde las expectativas sociales y apuntando con la toma de decisiones, a ser menos pública y más privada.
- Complementado con políticas de gobierno de corto plazo, una tendencia a la subvaloración de las actividades académicas y de apoyo en términos de remuneración.
- Una pérdida de capacidad de liderazgo y de influencia de los centros de decisión( Unidades Académicas) fundamentados en los CAMPOS DEL SABER, DEL CONOCIMIENTO Y DEL TRABAJO INTELECTUAL para el cumplimiento de la razón de ser Institucional.
- Una tendencia a que los centros de decisión, de poder y de autoridad (en contra de la esencia y naturaleza de la Universidad como espacio de ideas y de confluencia de seres inteligentes y preparados), se rodeen de “amigos” según sean las circunstancias y los intereses coyunturales, fomentando la autocracia, la gestión paternalista, la permisibilidad a todos los niveles de la estructura.

- Un riesgo alto de adoptar decisiones estratégicas y operativas que no consultan el carácter de la Universidad como comunidad con fundamento y soporte jurídico, dada la concentración del poder, la autocracia, la centralización y especialización, derivada del funcionamiento de la estructura jerarquizada, con prevalencia de las áreas de Apoyo sobre las Académicas .

### **2.3 Los Indicadores de Gestión<sup>3</sup>**

En la Universidad, para justificar la gestión, se facilita más que en otras organizaciones, construir y mostrar cualquier tipo de indicador en forma cuantitativa. Sin embargo, quienes así lo hacen pierden de vista y a veces no es de su interés, el sentido de la eficacia y la eficiencia de la gestión. Por ejemplo: que importancia y valor social tiene el que se presente como indicador el que de la Universidad han egresado tantos profesionales en cierto tiempo, si no se considera la pertinencia e idoneidad social de los programas universitarios y de los costos en que se ha incurrido en ellos, en el horizonte de tiempo.

Para qué se plantea que en la Universidad se han realizado tantas investigaciones sin que muchas de ellas, tengan un verdadero significado y valor científico y social y a veces con costos improductivos.

Para qué se tocan tantos “bombos y platillos” con la estrategia de regionalización de la Universidad, si ello a veces es más costoso en términos

---

<sup>3</sup> KAPLAN, Robert S. y David, P. Norton. Cuadro de mando integral. ED. Gestión XXII., Barcelona, 1997, 321p.

de cobertura y calidad que otras opciones con apoyo de las comunidades e instituciones regionales y de las Tics.

¿Qué sentido tiene que en la Institución se esté ampliando la planta física, haciendo inversiones en cemento y ladrillos, cuando puede haber otras alternativas más visionarias desde la tecnología educativa y de la informática?

Adicionalmente, el fundamentar la gestión en la Universidad con énfasis en indicadores cuantitativos, tiene otro agravante y es que se recurre a estrategias y acciones de comunicación para “impresionar”, para “deslumbrar” y de esta manera obtener apoyos continuistas y de respaldo a grupos de intereses.

La Institución desde mucho tiempo atrás, ha venido estando ensimismada en su funcionamiento interno con algunos logros obtenidos desde la preocupación de profesores individualmente y de grupos profesoriales comprometidos, pero podría afirmarse que ello se ha conseguido, no propiamente por las intenciones de las directivas. Más bien, lo que se ha venido manifestando es la falta por parte de ellas de visión, compromiso y sentido de efectividad social, para el largo y corto plazo, con el interés y propósito deliberado de acomodar la Institución, desde la toma de decisiones y su estructura a los designios del modelo neoliberal.

## **2.4 Las Directivas de la Universidad<sup>4</sup>**

---

<sup>4</sup> CHAPARRO, Fernando. Conocimiento, innovación y construcción de sociedad: una agenda para la Colombia del Siglo XXI. COLCIENCIAS, Santafé de Bogotá, 1998, 120p.

Un aspecto a resaltar es que desde el Rector, el equipo rectoral, los Decanos y los Directores de Escuelas e Institutos, entre otros, se refleja una alta calidad como profesionales en sus propias disciplinas académicas, desde las cuales se desempeñan en la Universidad como docentes, investigadores y extensionistas.

Sin embargo, ellos al llegar a ejercer los cargos de dirección, se transforman y se convierten en productos de las “perversidades” de la estructura jerarquizada y especializada, donde por el atractivo económico y de poder representado en el alcance del control desde dichos cargos, de una u otra manera, juegan un papel activo en las dinámicas que al interior de la Institución se presentan, con el propósito de satisfacer apetitos burocráticos y de una mayor remuneración.

Otro aspecto, es que los directivos de la Universidad, históricamente y en el presente, muestran muy pocas capacidades y habilidades en los asuntos de gestión universitaria, referidos a las acciones de planear, organizar, dirigir y controlar. Carecen de los fundamentos básicos de esta disciplina como conocimientos y como prácticas, no solamente desde la dimensión operativa del día a día, sino también en el escenario de lo estratégico, de lo visionario.

En síntesis, reflejan una postura reactiva de adaptación, más que proactiva en épocas de turbulencia, lo que hace que no dispongan de una dimensión y enfoque visionario adecuado acerca de la pertinencia y efectividad social de la Universidad como Institución social.

Otro aspecto a considerar, es que según sean las particularidades de cada directivo en cuanto a su perfil como líder para dirigir, en esa misma medida, se podrá tener un mayor o menor grado en el ejercicio del liderazgo participativo y democrático, cuando por la esencia y la naturaleza de la Institución, este tipo de liderazgo debe ser una política permanente para la actuación en asuntos de dirección y coordinación. Ello, como ya se anotaba anteriormente, ha conducido a generar situaciones de permisibilidad, de complacencia paternalista con los “dirigidos,” sólo con fines de mantener o consolidar la posición burocrática que se tiene.

Punto aparte es el que tiene que ver con lo funcional del Consejo Superior Universitario. Este es un organismo que por ser la instancia de decisión estratégica máxima de la Institución, se espera que tenga una vivencia efectiva y presencia real, como orientador, guía y verificador de la gestión universitaria con fundamento en una composición interna derivada principalmente, desde los estamentos básicos de la Institución y no de miembros, de cierta manera, “extraños” a la misma...

Se podría afirmar que por las circunstancias que se presentan para su conformación y la capacidad política de influencia del Rector y su equipo rectoral en esa conformación, en la práctica y con el ejercicio de las mayorías, el Consejo Superior Universitario se ha convertido en un apéndice de la instancia rectoral. Basta sólo con analizar los acontecimientos en los últimos años en la Universidad de Antioquia con el asunto de las reelecciones y la aprobación de los “planes de desarrollo”. Queda demostrado que el Consejo Superior Universitario por su composición, no representa de manera real y

efectiva lo que significa la Universidad como espacio y escenario del conocimiento y del pensar alrededor de la docencia, la investigación, la extensión y las actividades de apoyo. Tiene una presencia y unas dinámicas reactivas pasivas y sólo con cierta intensidad en épocas de crisis; y para completar, se ha convertido en instancia para avalar procesos, con intenciones de satisfacer apetitos burocráticos y no académicos.

### 3. VISIÓN ALTERNA DE FUTURO.

Lo que está ocurriendo en la Universidad son manifestaciones de decisiones que se adoptaron en el pasado lejano y próximo. Lo que vaya a ocurrir en los años y décadas venideras podrá ser lo mismo de hoy o distinto con mayor pertinencia e idoneidad social, si se adoptan o no decisiones estratégicas y de transformación radical.

Varios son los aspectos que deben ser tenidos en cuenta, con el propósito de procurar una Universidad pertinente socialmente, proactiva y con visión adecuada de futuro. A continuación se exponen en términos generales para la discusión y el debate los que en primera instancia llaman la atención.

#### 3.1. Acerca de la PERTINENCIA de la Universidad.

Al comienzo del presente escrito se formularon dos (2) opciones alrededor de las cuales, alguien puede hacer su elección, de acuerdo con sus intereses ideológicos y políticos.

Sin embargo, frente a la opción de definir los alcances de la pertinencia de la Universidad en el marco del modelo Neoliberal, lo que se ha comprobado, es que atenta contra la sostenibilidad de un Proyecto de Nación, debido a que los beneficios de su implantación en su mayor parte, son apropiados por los países

conocidos como “desarrollados” y en específico, por las Corporaciones y Empresas Multinacionales que tienen su asiento en ellos.

A Colombia, hoy en día en las condiciones sociales, culturales, políticas, económicas, tecnológicas y ambientales que viene viviendo, no le sirve, ni le servirá el modelo neoliberal, porque antes que contribuir a que se consolide como NACION, como PAIS, como SOCIEDAD, lo que está sirviendo es como escenario de mercado y de recursos para ser expoliados como consecuencia de la implantación de dicho modelo desde lo social, lo cultural, lo político, lo económico, lo tecnológico y lo ambiental. No es sino verificar los índices de desarrollo social, humano, educativo, económico, tecnológico y ambiental, entre otros, para el País y su comportamiento, desde años anteriores y sacar conclusiones.

Queda entonces la segunda opción, la cual claramente contiene los fundamentos para que la Universidad de Antioquia como INSTITUCION PUBLICA DE CONOCIMIENTO, le encuentre sentido a su existencia y a la aplicación de los recursos que le son provistos, y con ello, aportar a la viabilidad sostenible del País.

En esta segunda opción, no se excluye la relación del Conocimiento en cuanto a sus componentes operativos de la Docencia, la Investigación y la Extensión, con lo correspondiente a su accionar en las otras regiones del planeta, sino, que dicha relación, debe priorizar los intereses nacionales contemplados en el Proyecto de NACION y que además, se efectúe en términos de igual a igual y de Gana-Gana.

3.2. El principio de la Autonomía.

Retomando el significado y el sentido del concepto de Autonomía ya expuesto, el cual es requerido como soporte para la VISION ALTERNA de FUTURO para la Universidad, vale la pena resaltar que dicho concepto implica EMPODERAR a los campos del Saber (Unidades Académicas), como escenarios de materialización a través de la Docencia, la Investigación y la Extensión del quehacer misional de la Institución. Dicho empoderamiento lo asumen los actores protagónicos en dicho campo, es decir, profesores, estudiantes, trabajadores y empleados, quienes para la gestión realizaran acciones de Planear, Organizar, Dirigir y Controlar. Desde esta perspectiva, el actuar de la academia, como comunidad de conocimiento, de trabajo intelectual para la investigación, la docencia y la extensión, prevalece sobre el actuar de las labores de Apoyo, Soporte o Habilitación. Conlleva ello, que el gobierno, la gestión y la responsabilidad social por el desempeño misional de la Universidad, recaen en los actores protagónicos ya identificados, extendiéndose, con base en el conjunto de Saberes o de Unidades Académicas, a toda la Universidad de forma integral.

### 3.3. El Principio de la Participación

De acuerdo con la naturaleza de la Universidad, como espacio de ideas, de intercambio de inteligencias, para la generación de conocimiento útil socialmente, por medio de la Investigación, la Docencia y la Extensión, se requiere la concertación para “construir” comunidad académica y ello sólo es posible mediante la participación democrática vinculante y efectiva que supone como requisito básico el convocar de manera real a los actores protagónicos de

dichos procesos Misionales como son los PROFESORES, los ESTUDIANTES , los TRABAJADORES y los EMPLEADOS, como colaboradores en los procesos de Apoyo, de habilitación o soporte.

La Universidad como Institución a través de la implantación del principio de la Participación Democrática vinculante, con injerencia directa en la toma de decisiones, desde sus actores validos y pertinentes como Actores Sociales, debe apuntar a ser más “orgánica”, más sistémica e integradora con sus componentes y miembros, y teniendo en consideración al sector social del cual hace parte, como lo es el del Conocimiento y el trabajo intelectual multidisciplinario.

La ruptura es entonces con aquellas estructuras que alimentan y sirven de caldo de cultivo para los desempeños autocráticos, jerarquizados, por autoridad nominal y poder y no, por el de la Academia como instancia, como espacio, como escenario autónomo para el trabajo intelectual y la recreación alrededor del desarrollo del Conocimiento con propósitos sociales.

#### 3.4. Transformación de la Cultura Organizacional

Tomando como base las condiciones actuales de la cultura, la personalidad y la filosofía corporativa que impera entre los miembros de la Institución Universitaria, se requiere un proceso en el tiempo, que conduzca a una sensibilización y cambio de cultura, hacia la existencia, en las dinámicas del día a día, del verdadero sentido de la comunidad académica y del espíritu universitario. Se trata de conseguir identificación, compromiso, sentido de pertenencia orientado por una Misión o razón de ser institucional y unos valores con sentido de lo público, de los cuales, se apropien sus miembros como

sujetos sociales, y se conviertan en un verdadero estímulo y factor de motivación. La Universidad debe ser en la realidad cotidiana, un compromiso permanente de todos, para de manera efectiva, hacer academia desde lo colectivo, lo integral, con trabajo en equipo empoderado realmente y considerando la perspectiva de lo social y de lo público.

Lo anterior, tiene como requisito básico el que se cuente con una planta de personal de tiempo completo y de dedicación exclusiva debidamente formada y remunerada, con sentido de pertenencia y comprometida con los valores institucionales y sociales.

### 3.5. Transformación de la estructura orgánica con visión de futuro adecuada.

Un análisis cuidadoso de lo expuesto en los ítem anteriores, permite concluir, que con visión de futuro, la estructura de la organización universitaria debe ser repensada y reinventada. Esto exige por ejemplo, el elaborar una ruptura paradigmática con la vigencia, el ajuste y mantenimiento de estructuras fundamentadas desde los principios Tayloristas y burocráticos, para el eficientismo, sin tener en cuenta otras consideraciones, como que la Institución universitaria enfrenta y va enfrentar en el futuro, condiciones completamente distintas a las del pasado y con cambios permanentes, donde necesariamente, la primacía de lo académico con el referente de su significado social, se convierte en el factor básico y trascendental para responder a las demandas de pertinencia social.

Es la sociedad local, regional, nacional e internacional, desde sus demandas y expectativas, con referencia al Conocimiento, la que explicita y manifiesta, si determinada Universidad y para el caso la Pública, es pertinente, si no es así, la misma sociedad envía señales y orienta sus preferencias hacia otras instituciones universitarias, inclusive reorientando los recursos financieros que ella le aporta. Esto exige de manera perentoria, que la estructura, como relaciones para el hacer Institucional, desde las Unidades Académicas, esta dispuesta para una interacción permanente y .reciproca con todos los sujetos, agentes y entidades del entorno próximo y lejano

Se requiere pues, que la estructura organizacional de la Universidad, como conjunto de relaciones, se oriente hacia el medio, hacia el entorno, primando para ello el diseño y la configuración del que-hacer académico, como una secuencia de acciones para la generación de respuestas, desde la investigación, la docencia y extensión. Dicha secuencia de acciones hay que entenderla como una cadena formal eslabonada para la construcción de valores agregados, los cuales significan y contienen conocimientos validos y adecuados para la sociedad, de manera sostenida en el tiempo.

Todo lo expuesto hasta ahora acerca de la reinención de la estructura orgánica de la Universidad, es una base, que puede ser ampliada y profundizada para contar de manera más específica con el Mapa de Procesos y de Relaciones Interdisciplinarias desde lo académico y contando con las áreas de apoyo y de soporte. Esto también puede considerar en desarrollos más

operativos, la elaboración de Manuales de Procedimientos, basados en procesos y no en funciones como en las estructuras piramidales.

Hasta acá y en lo referente a la transformación con visión de futuro de la estructura orgánica de la Universidad, vale la pena efectuar una aproximación a reflexiones y conclusiones como las siguientes:

- Hay necesidad de abandonar la ideología y la concepción de las estructuras piramidales, funcionales, especializadas y jerarquizadas.
- Se requiere cambiar de paradigmas: Valorar en un alto grado y explicitar con acciones, las relaciones SOCIEDAD–PROCESOS ACADÉMICOS. La sociedad contiene las demandas y expectativas para la Universidad y ellas son, como ya se había anotado, definitivas para que la Universidad tenga sentido desde el ámbito de lo social.
- Se debe entender que la Universidad aporta conocimientos teóricos y aplicados valiosos a la sociedad; o sea que le agrega valor por medio de la Investigación, la Docencia y la Extensión y ello, debe hacerse de manera SOSTENIBLE Y CON IDONEIDAD
- Lo más conveniente y consecuente para la Universidad desde el punto de vista social y teniendo en cuenta los cambios que se prevén hacia el futuro, es apostarle a la relación PERTINENCIA y ASERTIVIDAD desde la academia

- La reinención de la estructura orgánica de la Universidad, posicionando en un primer orden los procesos y dinámicas académicas (investigar, hacer docencia, hacer extensión.), remite a cambios de paradigma en relación con el gobierno de la Universidad, el cual necesariamente para su ejercicio, debe convocar a la participación democrática vinculante, de los actores protagónicos de mayor preponderancia (profesores activos y jubilados, alumnos, egresados, trabajadores y empleados.) La forma de participación de la sociedad en su relación con la Universidad será a través del compromiso, el sentido de pertenencia y las acciones de los actores mencionados con la MISIÓN institucional y además, por medio de las entidades de control social (Contraloría, Procuraduría, Fiscalía y Veedurías.)
  
- . Un complemento importante y necesario para que la Universidad genere conocimiento con mayor valor agregado social y con incidencia en el ámbito local, regional, nacional e internacional, es introducir en la reinención estratégica y operativa de su estructura las opciones que ofrecen las Tics. Los avances en el desarrollo de las tecnologías de las telecomunicaciones y de la informática han venido permitiendo una consolidación de procesos de integración y por lo tanto, de globalización de las dinámicas sociales y económicas, entre los distintos países del mundo.

Hoy en día ya es posible a través de Internet, tener contacto y comunicación en tiempo real, con cualquier lugar del mundo, para llevar

a cabo distintas relaciones de intercambio en el plano social, cultural, tecnológico, ambiental, económico y académico.

En el marco de la globalización basada en las Tics, y por ende de la integración, se configuran escenarios de acciones académicas dinámicas, que superan el espacio de lo local, de lo regional y de lo nacional. Dicha acciones en el horizonte del tiempo, apuntan a ser más complejas, lo que exige de la estructura universitaria, capacidad de respuesta rápida, flexibilidad para adaptarse a la variabilidad de las distintas situaciones y contar con un sistema de comunicación, lo suficientemente “conectado” a la red global.

- Hoy en día y hacia el futuro, lo que se observa en el contexto social, político, económico, tecnológico, cultural, ambiental y educativo, son relaciones entre instituciones y organizaciones, que en el plano de la globalización y la integración de las comunicaciones, permiten replantear el concepto de la localización física, limitada por fronteras claramente definidas y a veces hasta cerradas, hacia esquemas de ubicación, determinada por la red de comunicaciones. Se va imponiendo así, la idea de la organización académica integrada y “conectada”, fundamentada en la comunicación y cuyo soporte operativo y logístico se basa en estructuras basadas en redes procesales de relaciones. Esto permite que una organización universitaria sea grande y pequeña a la vez y que pueda tener presencia en el entorno local, regional y mundial simultáneamente en tiempo real.

Es en el campo de lo expuesto anteriormente, que debe desenvolverse la Universidad como institución y organización social. Ella debe rápidamente llevar a cabo estrategias que la coloquen como una “jugadora y apostadora” activa en el concierto de las relaciones locales, regionales y globales, aprovechando las ventajas que se derivan de la adopción de estructuras procesales y de la implantación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (Tics.).

Si se interpreta la Misión de la Universidad como la de generar mediante la Docencia, la Investigación y la Extensión, conocimiento básico y aplicado, con valor agregado social, éste debe ser de categoría mundial, al servicio de lo local, lo regional, lo nacional y lo internacional. Para ello, la Institución debe insertarse en ese flujo de dinámicas integradas y globales, por medio de alianzas y procurando rápidamente avances hacia el predominio de estructuras procesales y PROACTIVAS, con fundamento en el uso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (Tics.).

Un ejercicio aplicado y juicioso de reinención de la estructura orgánica para la Universidad, seguramente permitirá, replantear situaciones como las siguientes:

- ❖ . La existencia y permanencia de las Vicerrectorías como están concebidas actualmente (Caso Vicerrectoría de Docencia, de Investigación y Extensión), hacia una Académica que las integre y sirvan de una manera mucho más efectiva a los procesos académicos básicos;

- ❖ 2 .La figura de las Escuelas, de los Institutos, de las Corporaciones y de los Departamentos académicos.
- ❖ 3. De lo que hoy se conoce como Vicerrectoría Administrativa, en búsqueda de una realmente efectiva Vicerrectoría de Apoyo y Soporte.

Se requiere pues, de inmediato concebir y llevar a cabo una estrategia de transformación de la estructura orgánica de la Universidad, hoy en día inflexible, especializada funcionalmente, centralizada y burocratizada, hacia estructuras por procesos flexibles, integradas en redes globales con plena autonomía para las unidades académicas por campos del Saber y con un sistema de comunicación y de información, fundamentado en las tecnologías más avanzadas.

Surge entonces, desde la situación actual que soporta la estructura de la Universidad, la inquietud de cómo llevar a cabo la transformación en un proceso en el tiempo. De manera aproximada se pueden deducir varias propuestas de acción.

1) Una primera tiene que ver con realizar un proceso de sensibilización y concientización en la práctica, basado en la participación democrática vinculante y proactiva, y no solamente de discurso, entre docentes, directivos, investigadores, empleados y estudiantes hacia la necesidad de reflexionar y validar las “nuevas realidades” y de los requerimientos para la transformación orgánica.

2) Una segunda, configurar unidades académicas estratégicas por campos y áreas del Saber, y como núcleos básicos autónomos, empoderados.

3) Una tercera, concebir y establecer la estructura interna de la Universidad como una red de relaciones, donde los actores y protagonistas, tengan claridad permanente, acerca de la esencia Misional de los saberes, de lo nuclear desde la academia, lo cual, se constituye como lo determinante, siempre y cuando su quehacer este enfocado a los intereses de la sociedad.

4) Una cuarta, se refiere a reorientar la inversión en la Universidad, hacia la mejora de la remuneración, capacitación y formación de todo el personal, con el propósito de lograr un desarrollo de la capacidad en el desempeño. No se debe hacer a un lado la consideración del potencial acumulado como acervo de conocimientos de los profesores jubilados y de aquellos colaboradores, que pueda seguir siendo aprovechados, dada la inversión social que la sociedad ha efectuado en ellos, a través de la Universidad, desde el momento en que se vincularon a ella, de tiempo atrás.

Adicionalmente, el reorientar la inversión, implica favorecer aquellas asignaciones que correspondan a la optimización de las condiciones para el uso de la plataforma de telecomunicaciones e informática.

5) Y una quinta propuesta, casi como requisito principal, para que las anteriores se presenten, se relaciona con la necesidad de que los procesos de planeación estratégica y por proyectos deben provenir a partir de las Unidades Académicas empoderadas con la participación democrática vinculante y proactiva de sus miembros Sin ello, no es posible propiciar escenarios de

estilos de vida en red. Esto supone también el ejercicio del liderazgo, antes que de la jerarquía y autoridad nominal, propia de la forma de organización que actualmente tiene la Universidad.

Pero a todas estas, ¿qué beneficios trae consigo la transformación plena de la estructura orgánica de la Universidad? De manera somera se pueden citar las siguientes:

- Un mayor impacto en el cumplimiento de la Misión por parte de la institución.
- Un alcance con mayor cobertura en el campo docente, de investigación y de extensión desde lo local, lo regional, lo nacional y lo mundial.
- La generación de comunidad académica hacia adentro y hacia afuera, propiciando escenarios más proactivos, para la creación de conocimiento con valor agregado social. Se favorecen así las redes de docencia, de investigación y de extensión integrada y globalizada.
- Una mayor efectividad y una afirmación social más significativa, procurándole a la inversión pública en educación superior, una justificación más adecuada desde la Universidad.

### 3.6. Generación de una Red Pública de Educación Superior.

Complementariamente con lo anterior, se debe propiciar cuanto antes, la generación y puesta en operación de una red académica y de apoyo, entre las universidades públicas de educación superior que integre desde la base a los

estamentos de la Universidad. A manera de ejemplo: ¿qué sentido tiene que varias universidades públicas ofrezcan programas que conducen a un mismo título y con diferencias ostensibles? ¿Porqué no propiciar la constitución de equipos interdisciplinarios de docentes e investigadores provenientes de los mismos campos del conocimiento, desde las universidades públicas y mediante pasantías?

Estos son algunos ejemplos de acciones que se pueden emprender, en el inmediato, en la Universidad de Antioquia, para “volverla más sistémica y procesal, donde fluya el conocimiento, que no se quede estancado, como ocurre en las estructuras jerarquizadas y especializadas.

### 3.7. Constitución de una Comisión Multiestamentaria.

Pudiera entenderse como una “constituyente” para la Universidad, conformada por representantes del sector social, político, gubernamental, científico y de los estamentos universitarios, elegidos con el propósito de liderar los procesos para “repensar” y “reinventar” la Universidad, soporte básico para “enfrentar” de manera proactiva los retos del nuevo milenio.

De dicha comisión podrán surgir planteamientos estratégicos de transformación para la Universidad referidos a los estatutos, reglamentos, la estructura académica y de apoyo en la Institución y en lo concerniente a su capacidad operativa y de cambio permanente.

Esta experiencia pudiera servir como “piloto” y como ejemplo en escenarios académicos de carácter público.

### 3.8. Estímulo a la Inversión Social.

Se debe mejorar significativamente la inversión social, como financiación estatal total e integral, directamente proporcional al valor agregado que generan los procesos propios de la academia y de las actividades de apoyo, teniendo en cuenta las expectativas y demandas del entorno en el contexto de las “nuevas realidades” del país y del mundo. Ello incluye sistemas de remuneración adecuados, derivados de las exigencias del cambio de estructura orgánica, inversión en recursos informáticos individualizados y en red, para el ejercicio y el apoyo de la docencia, la investigación y la extensión en espacios digitalizados, programas intensivos de capacitación y de promoción de relevo generacional vinculado de tiempo completo y de dedicación exclusiva.

### BIBLIOGRAFÍA

ALDANA Valdés, Eduardo y otros. Colombia al filo de la oportunidad.

COLCIENCIAS Santafé de Bogotá, 1998, 241p.

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE UNIVERSIDADES ASCUN: Autonomía Universitaria. Memorias Seminario Internacional. Bogota2004.p.p.310).

Consejo Nacional de Educación Superior CESU.: ACUERDO SUPERIOR 2034: Propuesta de Política Pública para la excelencia de la educación superior en

Colombia, en el escenario de la paz”, Julio de 2014.

Boletín #5 de la Representación Profesoral, elaborado por el profesor Jaime Rafael Nieto L., representante profesoral al Consejo Superior Universitario de la Universidad de Antioquia en el periodo 2012-2014

CARO, Blanca Lilia. Autonomía y calidad: ejes de la reforma de la Educación Superior en Colombia. Universidad de los Andes. Santafé de Bogotá, D.C. 1993, 113p.

CHAPARRO, Fernando. Conocimiento, innovación y construcción de sociedad: una agenda para la Colombia del Siglo XXI. COLCIENCIAS, Santafé de Bogotá, 1998, 120p.

Chomsky, Noam: Sobre el trabajo académico, el asalto neoliberal a las Universidades y cómo debería ser la educación superior”. Revista LECTIVA #24 la Asociación de profesores de la Universidad de Antioquia de Diciembre de 2014, págs. 23-31.

Diccionario Comprehensivo de la lengua española. Ed. América S.A.1987.

KAPLAN, Robert S. y David, P. Norton. Cuadro de mando integral. Gestión XXII., Barcelona, 1997, 321 págs.

Maldonado, Carlos Eduardo Complejidad de las ciencias sociales Y de otras ciencias y disciplinas. Ediciones desde abajo. Bogotá 2016,307 págs.

MORGAN, Gareth. Imágenes de la Organización Alfa Omega. México, 1996.

SENGE, Peter M. La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Granica, Barcelona, 1993, 487p.