

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de construcción de sentido partió de reconocer la importancia de precisar el fenómeno que se presenta en las universidades relacionado con la problemática, bastante discutida, de hacia dónde va la universidad o cuál es el futuro que le espera.

Desde diferentes versiones, se reconoce que la universidad y en el caso de la universidad colombiana, está transitando por una especie de mutación o de acomodo a las condiciones del entorno y del contexto, con cambios que se presentan de tal naturaleza, que resulta difícil establecer derroteros precisos de conducción y de accionar en el presente y el futuro.

En términos generales, se identifica que la universidad se está movilizandose en el marco de tendencias caracterizadas por diversos matices y diferentes manifestaciones, las cuales inciden en las maneras como los actores asumen su cosmovisión y valores respecto del mundo en que habitan y desarrollan sus quehaceres.

Una de estas tendencias, la más incomprendida por el significado profundo que encierra, tiene que ver con la denominada globalización, palabra que está sirviendo para explicar diversos asuntos, dependiendo de las posturas interesadas desde las cuales se intente construir las razones. Por su carácter poli-sistémico asume diversas connotaciones y manifestaciones: culturales, políticas, sociales, económicas, incluso simbólicas. Siendo la universidad una especie de receptáculo de problemáticas y correspondiéndole por naturaleza el examen y reflexión de las situaciones abstractas y concretas.

La globalización y su tratamiento terminan ocasionándole desajustes y reacciones que sin duda lastiman su horizonte y accionar, entonces, se debate entre lo global y local, intentando comprender sentidos de lo universal general y su relación con las aplicaciones locales-particulares. Este asunto está obligando al examen de contenidos de pensamiento que atraviesan su quehacer y sus formas prácticas de resolver los problemas académicos y administrativos, que le son connaturales a su accionar.

La caracterización del estado actual de las sociedades, señala que las universidades se desenvuelven en el marco de una profunda crisis, por algunos denominada como la razón cuestionada en la modernidad, donde se reconocen huellas y andares aún no precisados o resueltos; asunto que se manifiesta en todos los órdenes en especial en los valores, reglas y principios bajo los cuales se orienta el desarrollo humano. Ya que no es ajena, vivencia la crisis en toda su plenitud, máxime cuando muchos de sus atributos se reconocen como factores fuertemente incidentes en los procesos de construcción y reconstrucción de la sociedad.

La universidad opera en el marco de la crisis de la modernidad y como tal desplaza sus contenidos y energías hacia la búsqueda de soluciones. La crisis, asimismo, tiene que ver con las condiciones bajo las cuales se plantea la realización humana. La vieja utopía de bienestar e igualdad de los hombres pregonada por la modernidad y los principios soportados en una racionalidad proclive a la perfectibilidad del individuo, se difuminan en cantidad de alternativas que por obra de las condiciones de inequidad en la distribución del mercado y de consumo de significaciones que afectan la vida social, alteran las nociones y planteamientos de base que soportan las construcciones sociales materiales, axiológicas y teóricas; las cuales se ven expuestas a profundos replanteamientos y reconstituciones. Estas afectaciones se manifiestan especialmente en crisis de valores y de pensamiento.

Otra de las tendencias que deviene muy especialmente desde finales del siglo XIX y principios del XX, hace alusión a la producción de conocimiento en el marco de dos vertientes: ciencia y tecnología por una parte y desarrollo científico por otra. La primera caracterizada por la innovación permanente que afecta el sistema de producción de las organizaciones sociales, especialmente de las empresas dedicadas a la producción de bienes y servicios. La segunda se dirige al desarrollo científico que encuentra desde la investigación, las múltiples formas reales y virtuales para modificar o alterar patrones de comportamiento o para establecer descentramientos respecto de la presencia de paradigmas y programas en competencia, haciendo del progreso una gran obra de construcción acelerada.

Sin duda la ciencia y la tecnología se han fundido en el desarrollo científico, alterando e impactando los esquemas y principios bajo los cuales se desarrollan las sociedades. Hoy en día el conocimiento científico amenaza los mismos principios de comportamiento ético social e individual de las organizaciones que están expuestas a permanentes replanteamientos de cara al ajuste constante de sus actuaciones. Es tan drástico el cambio propiciado por los patrones generados a partir de la producción de conocimiento que en la práctica y a partir de condiciones propias de la generación del saber, se modifican las formas de transmisión, apropiación, asimilación y reproducción del conocimiento; con impacto severo en la denominada cultura de la escuela y sus fronteras.

La universidad se ve expuesta frente a lo expresado ha condiciones de cambio en la docencia, la investigación y de sus formas de construir cultura para enfrentar los imaginarios y realizaciones del mundo de la vida. En estos aspectos, la universidad aún hoy desconoce impactos y consecuencias sobre el ser humano y, sobretodo, en dimensiones que tienen que ver con la mente, la conciencia y los niveles de percepción y comportamiento. En la práctica, las universidades se reconocen como depositarias del saber y sus formas de reproducción son las que se intentan alinear a través de comunidades que registran problemas a la hora de intentar producir, interpretar y accionar en la configuración y enseñanza de los referentes.

Derivado de lo anterior y como manifestación de la tendencia, el espacio y campo de las profesiones y disciplinas replantean sus esquemas de actuación y comportamiento social. Ya que el conocimiento que establecieron sus jerarquías y reconocimientos sociales desde incluso finales del siglo XVIII, deben considerar la

necesidad de trabajar nuevas experticias y fronteras que las impele hacia formas diferenciadas y múltiples de presencia social. Hoy en día el trabajo uni-disciplinar de las profesiones está bastante cuestionado.

En el mundo social están emergiendo nuevas delimitaciones de profesiones y regiones del conocimiento frente a las cuales la universidad no tendrá otra opción que asumir su enseñanza, modificando sustancialmente sus estructuras académicas internas. Hoy por hoy, ella reconoce la presencia de otros campos de conocimiento que tienen presencia profesional y que demarcan nuevos territorios, los cuales tendrán que ser observados y asumidos desde referentes diferentes a los tradicionales. Podría asumirse en estos aspectos, que la universidad cada vez más se convertirá en casa de estudio para la producción de diversidad a partir del trabajo más desde la interdisciplina, que desde las viejas regulaciones profesionales, asumiendo las contradicciones que demanda este cambio.

Un aspecto importante del cambio y que afecta sustancialmente tiene que ver con los comportamientos que siguen las economías del orbe. En la actualidad es posible reconocer de mejor manera la vieja contradicción económica entre la oferta y la demanda. Los antiquísimos requisitos del supuesto equilibrio de ambos se están desmoronando estrepitosamente señalando en últimas, que se está presente ante la dinámica del mercado que se mueve bajo sus propias reglas y normas, donde la demanda y su asociación con el consumo modifica la naturaleza de las transacciones mercantiles, denotando una especial reducción de la sociedad a los criterios del pensamiento mercantil.

Por tanto, la concepción mercantil ha terminado por colonizar muchos de los atributos en función de la sociedad, reduciendo todo a simple mercancía destinada para un consumo acelerado y volátil. La educación, sin que ello se pretenda, progresivamente es tratada como una mercancía más, que se destina para el consumo de un mercado que le demarca sus condiciones de presencia.

Las concepciones sobre el valor económico que en otro tiempo servían para explicar la generación de bienes tangibles, hoy se hacen extensivas para tratar lo intangible y lo efímero. No en vano se trabajan propuestas de cómo medir y valorar la capacidad del individuo para generar riqueza intangible y simbólica, entendiendo que las inteligencias, las mentes para el capital, al igual que cualquier otra mercancía, también tienen un precio que sirve como referente para la transacción de mercado. Al parecer de una economía de tangibles se ha pasado a consideraciones de riqueza inmaterial; que se está tornando en fundamental para delimitar los asuntos de la propiedad y el control de las economías y la sociedad. De estos asuntos la universidad no escapa, pues cada vez y de mejor manera debe enfrentarse al trabajo académico sobre lo virtual y simbólico. De hecho se afirma que la formación en las universidades debe depositarse fuertemente en el manejo e interpretación de funciones y símbolos.

Mención especial merece el sentido del “trabajo” que se concibe para una universidad. El trabajo académico y administrativo implementado, asume una caracterización exclusiva que depende enteramente del *ethos* de universidad;

construido históricamente con una visión donde se da central importancia al conocimiento y la cultura en cuanto a su gestación e impacto en el “ser” que se forma para la sociedad. En este sentido, el trabajo que se incuba, adquiere una naturaleza atravesada por una valoración diferente a la tradicional forma de observar el trabajo en las organizaciones, que se dedican a la producción de bienes y servicios transados por el mercado. En la universidad como organización, el trabajo es altamente intangible y se expone ante la sociedad de una manera indirecta, inmedible, reconocido sólo a través de aportaciones valoradas por el conjunto de la sociedad.

El trabajo en la universidad no es transable en el mercado, a pesar que se le asigne un precio que depende más de referentes institucionales o de entorno. En otras palabras, la valoración de este trabajo depende más de los niveles de desarrollo cognoscitivo y de educación de la sociedad en su conjunto, que de la dinámica del mercado. Por ejemplo, si una sociedad no da importancia al trabajo de la docencia, en esa misma medida su reconocimiento y valoración social será limitada. En las sociedades para las cuales el “ser maestro” le representa una valoración máxima, en su tratamiento le asigna una primerísima jerarquía. Tal vez en este punto resida una parte de la consideración sobre países desarrollados y no desarrollados. Sin duda de la particular forma como se asuma el trabajo en la universidad, depende enormemente el sentido de las prácticas de gestión que se postulen y sus formas de operación.

Reconociendo el trabajo incubado como altamente intangible, las prácticas de gestión asumen de entrada esa naturaleza que se identifica al momento de los resultados de los procesos. Desde el campo de lo intangible, los asuntos del diseño y *praxis* adquieren visiones y sentidos múltiples y polifacéticos, donde el lenguaje, la comunicación y la palabra misma, adquieren una relevancia fundamental que se manifiesta explícita e implícitamente en los acuerdos. De tal manera las argumentaciones orales y escritas se hacen presentes, significando el paso de la simple acción al dominio de la acción, donde los actores asumen la dirección integral de las correspondientes prácticas. En este lugar, tal vez, reside la principal diferencia que se puede establecer respecto de otras organizaciones (en especial las productivas) donde los procesos resultan altamente estandarizados demarcando claramente la línea divisoria entre lo directivo y lo administrativo. En el caso de la universidad, las prácticas de gestión siendo intangibles en sus resultados connotan una *praxis* donde se pone en juego la historia y vivencia de los sujetos que asumen roles en el contenido de una eficacia social, que resulta permanentemente expuesta a problemas.

El gran inconveniente que se le presenta a la universidad está relacionado con la presencia de visiones propulsadas desde el entorno, que le insinúan o exigen la presencia de prácticas estandarizadas en función de los requerimientos del mercado y la demanda. Frente a esta situación se corre el riesgo de interpretar la gestión universitaria más desde el sentido de lo tangible, con valoraciones que se adscriben preferentemente a versiones de corte cuantitativo y de razones instrumentales, la mayoría de veces propulsando un desarrollo que no se corresponde a su ser y su historia.

En síntesis, con referencia a la universidad se puede afirmar que ésta se encuentra inserta en la dinámica de tendencias globales y locales, culturales y simbólicas, de mercado y valor, riesgo e incertidumbre, de crisis, ciencia y tecnología, desarrollo científico; trabajando en condiciones donde la pobreza y la miseria se hacen cada vez más acuciantes. A partir de estas condiciones, la universidad se mueve en el marco de profundas tensiones y contradicciones que cuestionan seriamente, su futuro.

Desde este marco de referencia y sin pretender agotar la presencia de otras variables incidentes en la universidad, la investigación se pregunta por el sentido que los actores le otorgan a las prácticas de gestión que se postulan y desarrollan a nivel universidad. En la investigación se reconoce que el sentido tiene que ver con las formas, concepciones, simbologías, atributos, conceptos y prácticas, a partir de las cuales, los actores realizan el trabajo que demanda la academia.

## 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Buena parte de las principales discusiones sobre el sentido de universidad se centra en la eficiencia y la eficacia social,<sup>(\*)</sup> asunto que se relaciona con las condiciones del entorno que demandan nuevas formas de actuación y cambio a todo tipo de organizaciones.

Debido a la crisis generalizada del sistema (en todos los órdenes), las organizaciones se han visto expuestas al examen de sus prácticas de gestión, que se evalúan respecto de la eficiencia y la eficacia social. La universidad no siendo la excepción también se expone al examen de la eficiencia y la eficacia social, que le genera tensiones.

Han emergido diversas posturas a la hora de considerar las relaciones entre la universidad y el entorno. Hay actores que pregonan su interés en términos de una supuesta eficiencia de la universidad en relación con el mercado, destacándose en ellos la necesidad de dominios sobre las estrategias para competir. Para estos actores el conocimiento es estrategia y tiene finalidades precisas respecto de la formación del “ser eficiente” en función del consumo y el mercado. En general, interesa más una formación en términos del dominio de estrategias, que las buenas razones para hacer de la universidad el real sitio de formación para la construcción y transformación de la sociedad.

Por lo tanto, desde el sentido del mercado las prácticas de gestión universitaria se explican a partir de criterios y concepciones derivados principalmente de conceptos como: calidad, competitividad, flexibilidad, estrategia, resultado. En este marco de referencia está interesando más la postulación y desarrollo de la eficiencia que esté en proporción directa con la adopción y adaptación a las condiciones de competitividad del entorno.

De tal manera, las formas de pensamiento dominante y, que más se valoran, son aquellas de razonamiento estratégico que tienen profundas implicaciones para el diseño, organización e implementación de las prácticas de gestión.

En el sentido de relación universidad Vs. mercado, al parecer los procesos y prácticas de gestión se elaboran sin resignificar realmente las ofertas que se hacen a la sociedad. Desde este proceder, sus prácticas de gestión han terminado por concebirse básicamente en función de la racionalización del gasto y el posicionamiento en el mercado. En preferencia las prácticas de gestión bajo ésta visión, adquieren un sentido de adaptación que se reconoce por el imperio de acciones instrumentales y labores de rutina.

---

<sup>(\*)</sup> Todo parece indicar que desde la década del setenta especialmente, las organizaciones se reconstruyen atendiendo básicamente a los criterios de eficiencia y eficacia social, donde la flexibilización ha resultado factor determinante. Se podría asegurar que las hipótesis de eficiencia y eficacia, se muestran como el centro de un nuevo programa que pretende remozar todo tipo de arquitecturas organizacionales.

La relación universidad Vs. mercado en palabras de Daniel Libreros:

“La eficiencia resulta más en un atributo de calidad que se explica principalmente desde la restricción del presupuesto, la productividad económica, el nivel social, la capacidad del ingreso”.<sup>1</sup>

En este sentido, la eficiencia para la universidad se corresponde más con un enfoque derivado de productividad industrial, que de tratamientos conceptuales propios de una organización que se debe caracterizar por el sentido de la formación, la producción de conocimiento y la construcción de sociedad.

Al interior de las universidades también emergen concepciones y sentidos de eficiencia que se muestran más proclives al accionar de las organizaciones consideradas como inteligentes, potenciando un sistema de relaciones basado en la comunicación, la información. En este sentido, la eficiencia se adscribe fuertemente a la palabra, la argumentación y la construcción de conocimiento, como formas de actuación para el logro de eficacias.

Tal vez sea en la universidad como organización donde mediante el saber, los conocimientos, la cultura, la habilidad, los actores reestructuren permanentemente las prácticas de gestión; procurando eficiencias en relación con eficacias que se orientan hacia la transformación de la creación. En este sentido, la eficiencia incurre en las prácticas de gestión académica y administrativa, siendo propensa a la potenciación de un sistema de relaciones basado en la comunicación, la argumentación y la presencia de sistemas integrados con fundamento en la cooperación.

En las actuales condiciones, desde la emisión de señales propulsadas por el entorno, ha emergido la necesidad de encontrar nuevos sentidos para la consideración de la eficiencia y eficacia que arrope los procesos, prácticas de la academia y administración que desarrollan las universidades. Siendo distintos el sentido de la eficiencia que se plantean, por una parte, el sistema de relaciones para la universidad mercado, donde estrictamente se reconoce el nivel de demanda y adaptación y, por otro lado, el sentido donde se privilegia la relación universidad sociedad del conocimiento basado en la comunicación información; resulta imperativo el acceso a la comprensión de estas situaciones, en tanto afectan drásticamente el sentido de universidad.

Todo parece indicar que la existencia de criterios y estructuras rígidas que propendan por sistemas de organización que no respondan a las exigencias del entorno, no sólo pondrán en riesgo la vivencia de la universidad sino, que profundizarán los problemas del desarrollo; incrementando las distancias entre la frontera y la marginalidad.

---

<sup>1</sup> LIBREROS, Daniel. Tensiones de las políticas educativas en Colombia balances y perspectivas. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional, 2002. p. 232-233.

En estos asuntos las tensiones se centran entre las prerrogativas que demanda un sistema donde la eficiencia se entiende en relación con la demanda de los servicios educativos y la consideración de oferta donde el sentido que se le otorga a las prácticas de gestión, tiene que ver con el principio de sentido que se le otorga a las prácticas de gestión, tiene que ver con el principio de organización centrado en la comunicación y la argumentación.<sup>(\*)</sup>

Actualmente a la universidad se le cuestionan las formas de organización académicas y administrativas, en los aspectos de eficiencia, eficacia y pertinencia social de sus procesos. Estos cuestionamientos, se asocian con el sentido que los actores otorgan a los procesos y prácticas correspondientes de gestión.

Por lo tanto, el sentido de universidad que se asociaba a la verdad, a las disciplinas del conocimiento, la objetividad, la formación para la cultura y transformación de la sociedad, se ha visto desplazado o subsumido por otras interpretaciones con criterios de eficiencia que responden esencialmente al sistema de relaciones universidad organización mercado. Actualmente y por fuerza de las circunstancias históricas, el sentido de las prácticas de gestión se explica preferentemente desde lugares referidos a la calidad, competitividad, flexibilidad, estrategia, resultado.

Estos cambios están modificando el sentido con que los actores organizan los procesos y prácticas de gestión académica y administrativa; afectando drásticamente los referentes de eficiencia y eficacia en el sistema de universidad, en especial en cuanto a las reglas de actuación y de organización.

Es indudable que en las nuevas condiciones de entorno, la universidad se expone a multiplicidad de sentidos que intentan resignificarla, haciendo uso de nuevos conceptos que afectan sus prácticas de gestión, en cuanto a las formas de organización, las finalidades establecidas, los controles demandados, los procesos y resultados esperados, las eficiencias y eficacias del sistema, el sentido de orden y autoridad, las reglas de comunicación empleadas, la formación y construcción de conocimiento, las estructuras de regulación pertinentes.

Al afectarse las tradicionales formas de plantear y desarrollar las correspondientes prácticas de gestión, la universidad se enfrenta a la necesidad de describir, interpretar y construir nuevos sentidos de organización, información, comunicación y formación, que le permitan seguir en la perspectiva de construir su identidad y a su vez, adaptarse a las condiciones de entorno.

Como organización, la academia se desarrolla bajo la presencia de intereses y no se muestra ajena a las problemáticas que emergen como resultado de cambios que se

---

<sup>(\*)</sup> La asociación colombiana de universidades (ASCUN) es contundente al afirmar, que si se carece de instituciones de educación superior e investigación adecuadas, que formen una masa crítica de personas cualificadas y cultas, ningún país podrá garantizar un auténtico desarrollo endógeno y sostenible: Los países en desarrollo y los países pobres, en particular, no podrán acortar las distancias que los separan de los países desarrollados industrializados (Declaración Mundial Sobre la Educación Superior en el Siglo XXI; 1999).



evidencian en el entorno<sup>(\*)</sup>, los cuales influyen en los procesos de trabajo, las funciones y las competencias, incidiendo en las formas de diseñar, planear, orientar, accionar y evaluar.

De tal manera, las condiciones actuales del entorno demandan de nuevas lecturas sobre las formas organizativas de las universidades, sobre los sentidos de autoridad, decisión, comunicación, formación, con resultados que incluso afectan la dinámica de los campos de conocimiento y su organización.

Desde las nuevas lecturas, se cambia el sentido de las acciones que asumen los sujetos y actores de la vida universitaria, asumiéndose nuevas perspectivas donde se manifiesta la presencia de referentes, unidos con la aceptación o rechazo de reglas. En el cambio, las acciones se realizan no ya desde la aceptación de reglas derivadas del principio fundamentado en la transmisión de órdenes, sino desde el sentido que otorga la preferencia de realizarse desde los dominios e imperativos de la comunicación y la información. Estos cambios de sentido afectan drásticamente el accionar de las prácticas de gestión en las universidades, indicando nuevas formas de regulación y flexibilidad, tal vez significando el paso a la generación de nuevas formas de cultura institucional.

Esta problemática puede estar significando el tránsito de formas de relación simple a formas complejas de organización que se expresan en la dupla de: acciones mediada por órdenes a acciones orientadas por la comunicación y la información. Este tránsito problemático, se manifiesta en el sentido que los actores otorgan a los procesos y formas de organización del trabajo administrativo y académico de la universidad<sup>(\*\*)</sup>.

Al parecer las formas de organización jerarquizadas, verticales, proyectan sentidos de poder y comunicación que se reconocen por la rigidez, la falta de autonomía y por la existencia de reglas de comunicación basadas en la orden; afectando las correspondientes prácticas de gestión que se tornan tradicionales, rutinarias, con escaso valor agregado para la organización. En la práctica estas formas organizacionales verticales generan problemas relacionados con la eficiencia, la eficacia, pertinencia de las acciones y decisiones; en general porque en el sistema de acciones los sujetos resultan poco propositivos y dependientes de esquemas altamente normalizados y estandarizados.

En general se identifica que en las organizaciones universitarias, subsisten visiones y sentidos que reducen la academia a miradas exclusivamente rentísticas, afectando y profundizando el distanciamiento que se presenta entre la administración y la academia. Subsisten problemas de sentido y concepción sobre los asuntos

---

<sup>(\*)</sup>En el entorno se evidencian cambios que están íntimamente relacionados con los procesos de: desregulación económica, la emergencia de nuevos valores, nuevas pautas de conducta, la globalización, el reencuentro con la subjetividad.

<sup>(\*\*)</sup>Las organizaciones educativas no sólo han descuidado las prácticas administrativas más sencillas para funcionar a un nivel elemental, sino que también han ido en contravía de los principios que aplican las organizaciones evolucionadas, lo cual las aleja de la posibilidad de convertirse en organizaciones que aprenden (Gutiérrez; 1995).

universitarios, caracterizando sus prácticas de gestión como dotadas de una alta modernización con escaso desarrollo moderno.

Debido a las nuevas condiciones, al parecer están cambiando los principios y estrategias que orientan las organizaciones, buscando la presencia de nuevos ordenamientos horizontales y verticales que transformen el conjunto de relaciones y sentidos que soportan las prácticas de gestión. Estos cambios enfrentan a la universidad a la necesidad de encontrar respuestas y sentidos que le permitan nuevas formas de gestión; desalojando prácticas que desempeñan una función reactiva y tradicional, pasando a formas integradas de comunicación que permitan la complementación y coordinación entre lo administrativo y lo académico.

El problema se manifiesta en concreto cuando los entrevistados de las universidades se organizan y actúan en los diferentes procesos académicos y administrativos, donde explicitan sentidos y visiones contradictorias, los que pueden sintetizarse en la versión de: sentido(s) de organización para operar exclusivamente en el sistema de relación universidad mercado o sentido(s) de organización, basados fuertemente en la comunicación y la información, para operar con criterios de universidad para la formación de sujetos potenciales, que reúnan condiciones para efectos de la transformación de la sociedad y específicamente del mundo del trabajo.

En general la problemática se manifiesta a través de sentidos bajo los cuales se asumen los diversos procesos, donde emergen contradicciones entre visiones que se apoyan en lógicas pretéritas y aquellas que se declaran en correspondencia con las actuales tendencias internacionales de la educación y administración universitaria, con consecuencias en la toma de decisiones y el desarrollo institucional.

De allí que indagar por el sentido que los actores le dan a sus prácticas de gestión, se torne importante en la medida que permitirá por una parte el desarrollo de una perspectiva cualitativa y por otra, la ubicación de referentes e interpretaciones para reconstruir conceptos que amplíen la comprensión de las articulaciones y relaciones; que de acuerdo a las nuevas condiciones se deberán establecer entre la administración y la academia de las universidades.

Para efectos de encontrar algunas respuestas a las problemáticas enunciadas, los investigadores se han planteado como pregunta: ¿Cuál es el sentido que los actores de la universidad le otorgan a la eficiencia en el marco de las prácticas de gestión académica y administrativa?

## 2. JUSTIFICACIÓN

La investigación se justifica por la necesidad de vitalizar la discusión sobre el sentido y horizonte que debe desarrollar la universidad, en especial durante estos tiempos que se está viendo invadida de valores ajenos y extraños que debilitan su misión por el hombre y la sociedad.

En el tiempo presente el mercado y sus condiciones económicas capturan las dinámicas de todo tipo de órdenes, sociales, económicos, culturales, académicos, se hace necesario rescatar para la universidad, sentidos que permitan la realización de un trabajo académico administrativo, manifiesto explícitamente en sus prácticas de gestión, que sea proclive a la autonomía y transformación de la sociedad.

Es así, que frente a los cambios que propone el entorno, es necesario encontrar y reconstruir sentidos para la universidad con actores que la potencien en relación con el hombre, la cultura, la sociedad; en especial planteando nuevas formas de organizar el trabajo académico administrativo, que permita transformaciones estructurales y planteamiento de políticas renovadas que interpreten y permitan accionar de acuerdo a las tendencias.

Dada la presencia de nuevas realidades que tienen implicaciones sobre las organizaciones e instituciones y las formas como se tejen los diversos sistemas de relaciones y de comunicación, sin duda se afectan las universidades, sus formas de operación y de relación con el entorno. Debido a ello se hace necesario estudiar profundamente no sólo la naturaleza y sentido de los cambios que se están presentando, sino las nuevas reglas que emergen en el contexto de actuación; señalando posibles caminos que conjuguen realizaciones para proteger a la universidad; entregando elementos para su desarrollo contextualizado con las tendencias del conocimiento, las profesiones, de la sociedad y del mundo del trabajo.

En el marco de los cambios actuales, la universidad debe considerar nuevos referentes que le permitan adecuaciones, trabajo sobre posibilidades, emergencia de nuevas reglas y delineamientos que hagan posible un trabajo académico y administrativo diferenciado. En este sentido, se torna urgente que la universidad reconozca plenamente las nuevas situaciones y perspectivas del cambio presentado en las organizaciones, como manera para acceder a las actualizaciones; no sólo de sus referentes, sino de sus formas de accionar frente a las múltiples problemáticas. La universidad no sólo debe examinar los cambios que se presentan en su entorno, también debe atender lo concerniente a su historia y principal función social, que la adscribe enteramente a la posibilidad de incidir en las grandes transformaciones educativas, culturales, económicas, políticas, que demanda la sociedad.

Es indudable que la universidad como organización, se está viendo abocada a cambios que deben reunir condiciones de integralidad, adaptación y pertinencia; donde los actores universitarios juegan un papel vital. De alguna manera se trata de

incrementar los niveles de participación de los actores a quienes les subsiste la responsabilidad de otorgar criterios, sentidos y acciones que movilicen a los diferentes estamentos a través de la configuración de ópticas no sólo académicas, científicas, pedagógicas, sino también políticas. El examen conciente de las prácticas de gestión que plantean y desarrollan sus actores, se constituye en la punta de lanza para movilizar lógicas que permitan la presencia de nuevas formas y abordajes del trabajo académico y administrativo. En últimas se trata de examinar las prácticas de gestión para proponer posibles alternativas, que configuren una universidad tendiente a los cambios y necesidades actuales.

En este orden de ideas, la presencia de nuevas categorías que dimensionan las nuevas realidades que se le presentan a la vida universitaria, puede constituir un interesante aporte para observar y analizar su quehacer de una manera diferente a la tradicional.

Igual se justifica la investigación, por la necesidad de generar textos y contextos de discusión, que coadyuven con argumentos que cada vez y de mejor manera, permitan miradas integrales sobre el quehacer de la universidad colombiana; dando lugar a la presencia de lógicas que posibiliten la germinación de un pensamiento orientado a la comprensión de los momentos y acciones que requiere la universidad y la sociedad.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Comprender las prácticas de gestión de la universidad, en relación con la organización y el entorno; elaborando categorías de análisis que permitan la explicación de nuevos referentes de sentido.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar el sentido que los entrevistados de diversas universidades le otorgan a la eficiencia de la gestión y sus prácticas, precisando visiones, intereses, concepciones y referentes que se presentan al momento de evaluar la eficiencia académica y administrativa inmersa en los diferentes procesos.

Interpretar la concepción que tienen los entrevistados de diversas universidades en relación con las prácticas de gestión académica y administrativa; en particular sobre la eficiencia, la eficacia y el control, elaborando referentes que planteen relaciones entre los hallazgos, las descripciones y los significados generales.

Construir sentido(s) en torno a las prácticas de gestión que desarrolla la universidad, precisando el horizonte de posibilidades y naturaleza de los cambios que le esperan como organización.

#### 4. MARCO REFERENCIAL

El contexto en que se está desarrollando la universidad, se caracteriza por la emergencia de situaciones complejas y sociales que registran problemas de todo tipo.<sup>(\*)</sup> En general se desarrolla en un entorno inestable, altamente cambiante, con características de complejidad atravesadas por el riesgo y la incertidumbre.

Igual la universidad vive en el marco de una compleja red de relaciones y modificaciones de los criterios organizacionales y de control de la sociedad, donde se están replanteando profundamente los criterios de eficiencia, eficacia y calidad dando preeminencia a relaciones imperantes de una economía de mercado, que utiliza el valor razonable para decidir sobre la naturaleza de las transacciones.

El contexto señala que la universidad colombiana se desarrolla en el marco de las nuevas formas de consumo; que afectan sustancialmente las relaciones y formas de organización del trabajo, donde se destacan con fuerza dos objetivos centrales: la integración y la flexibilidad.<sup>(\*\*)</sup> La universidad ha recibido el impacto de lo que significa la flexibilidad; como lo afirman: Mario Díaz:

“Terminó por afectar el campo de la educación, estimulando la creación de nuevas formas de realización de las relaciones sistémicas (educación producción) al afectar estructuras educativas, discursos y prácticas”<sup>2</sup>.

Faria diría que:

La universidad no ha resultado ajena al contexto de la nueva división social del trabajo y al rápido movimiento de las fronteras del conocimiento, la ciencia y la tecnología. Como resultado de estos movimientos, está expuesta a la necesidad de modificar las formas de producción académica y la manera como organiza los conocimientos. Desde este plano se ven afectadas las correspondientes formas de organización y prácticas de gestión académica y administrativa, que se encuentran en la necesidad de adecuarse; dependiendo de las caracterizaciones del contexto, identificado por la sociedad de la información, la especialización flexible<sup>3</sup>.

Y, por último, Ramírez aduce que:

Como consecuencia de las profundas transformaciones que vive la sociedad denominada del conocimiento y la información; debido a la alta especialización

---

<sup>(\*)</sup>En general la universidad colombiana está atravesada por tensiones sociales referidas a un modelo económico que se presenta profundamente inequitativo en la distribución de la riqueza; la existencia de crisis política y de violencia generalizada en el país; con profundas huellas de desarraigo y de pobreza manifiesta; precario desarrollo de la ciencia y la tecnología; con fuertes indicaciones de una sociedad que registra altos niveles de analfabetismo y desocupación, entre otros.

<sup>(\*\*)</sup>Los principios de actuación basados en el taylorismo, progresivamente han cedido ante la presencia de dos nuevos objetivos centrales: la integración y la flexibilidad, que se apoyan fuertemente en desarrollos propuestos por la informática, la robótica, la microelectrónica; perfilando lo que se conoce como revolución tecnológica.

<sup>2</sup> DIAZ, Mario. Flexibilidad y educación en Colombia. Bogotá: ICFES, 2002. p.44.

<sup>3</sup> FARIA, José Eduardo. El derecho en la economía globalizada. Trotta, 2001. p. 95.

flexible, las organizaciones deben adecuar sus modelos administrativos y gerenciales. Los modelos en procura de la eficiencia, deben pasar de criterios rígidos a ser basados en la iniciativa individual, en la participación abierta de los integrantes de la organización, en un mayor poder de discernimiento y de cuestionamiento a lo establecido y con mayor flexibilidad.<sup>4</sup>

De lo anterior se desprende, que la universidad también se observa impelida a los cambios en sus formas y prácticas de gestión académica y administrativa, ahora bien, la lectura del contexto señala que las formas de organización social están cambiando, adoptando esquemas que se reconocen como menos verticales, más participativos y flexibles. En la práctica se reconoce que los esquemas verticales de organización se están mostrando limitados para enfrentar la eficiencia requerida por el sistema. En las actuales condiciones resulta erróneo considerar que lo operativo sólo está ubicado en la base de la organización, es decir “los de arriba piensan y los de abajo hacen”. Lo operativo en la realidad está distribuido a lo largo de las estructuras institucionales y las permea de un sentido a otro, dándole orientación y direccionalidad.<sup>(\*)</sup>

Ante las condiciones de entorno, la universidad empieza a caracterizar la presencia de nuevas significaciones constituyentes de sentidos que inciden en su comportamiento como organización. En especial desde la década del setenta y con mayor énfasis desde los años noventa, la sociedad recibe la irrupción e impacto del neoliberalismo; situación que le plantea a la universidad dos disyuntivas: formar para la identidad como nación o formar para el mundo productivo. Por supuesto para el neoliberalismo, el hombre es formado o dispuesto para el mundo del trabajo.<sup>(\*\*)</sup> En palabras de Libreros:

Aunque parece sutil la diferencia que se establece entre una formación para la identidad nación y otra para el mundo productivo; en la práctica, conlleva profundas implicaciones para la organización, conducción y *ethos* de la universidad. En adelante, la educación se debate entre la tensión que se suscita entre bien público para la formación de identidad o bien público para la formación del consumo. La educación, entonces, termina en un marco de contradicciones donde prima no como un derecho sino como un servicio transable en el mercado, supeditada a lo económico. Se torna como una mercancía y como tal debe ser medida, lo cual constituye el sustrato de la noción de calidad educativa.<sup>5</sup>

A la universidad se le plantea desde la dicotomía estado sociedad, inducida con criterios esencialmente económicos, el salto cualitativo hacia la configuración de una

---

<sup>4</sup> RAMIREZ, Reyes Héctor. El capital intelectual, base de la capacidad competitiva de las organizaciones. Colombia: Revista Comercio Exterior, 2001.p 1106.

<sup>(\*)</sup>Al respecto se puede consultar en las memorias del segundo encuentro nacional de universidades. Armenia-Pereira, 2002. El documento en referencia lleva por título “el currículo integrado”, planteado por profesores de la Universidad de Caldas.

<sup>(\*\*)</sup>El documento de la CEPAL-UNESCO, Educación y Conocimiento: Eje de la Transformación Productiva con Equidad (1992), plantea que el problema central de los países no desarrollados consiste en la desarticulación entre el campo científico-tecnológico y el campo de la producción. Situación que responsabiliza a la educación en la medida que ha desatendido la formación de fuerzas de trabajo que responda a las exigencias actuales del mundo del trabajo (Libreros, 2003, p. 24).

<sup>5</sup> LIBREROS. Op.cit.,p.24.

concepción menos proclive a la identidad de la nación y más al mundo del trabajo en su relación con el consumo; asunto que le significa nuevas interpretaciones. Las categorías de bien público,<sup>(\*)</sup> estado, nación, ciudadanía, información, comunicación, flexibilidad, competencias, adquieren nuevas caracterizaciones que inciden sobre las dinámicas y formas de organizar los procesos administrativos y académicos. En la voz Libreros:

Para la universidad y en el marco de estas variaciones cualitativas, el hombre deja de aparecer como un ser político ligado a la nación y al territorio y por el contrario emerge como un ser ligado fundamentalmente al consumo. En los nuevos escenarios de actuación, la designación de hombre como ser político, es desplazada rápidamente hacia la consideración de hombre como ser que desea los objetos del mundo y trabaja para colmar sus apetitos de manera privada, por medio de formas de consumo irracionales y destructivas.<sup>6</sup>

En el tejido de esta nueva arquitectura social, lo intangible entra a jugar un papel determinante. A las riquezas materiales se les adiciona el conocimiento y la innovación como formas que resultan determinantes en la valoración social. En tal sentido, la orientación impartida por la universidad se debe guiar con preferencia hacia la formación de capital social humano e intelectual, potenciando las relaciones de mercado donde se transan principalmente los valores intangibles. La economía que se transforma en virtual y de símbolo, impacta la formación brindada por la universidad que debe asumir el trabajo sobre lo simbólico como relación especial.

Para el sistema socioeconómico, la estimación del conocimiento como factor fundamental, se convierte en la premisa central de la sociedad del conocimiento, el cual adquiere un valor principal no tanto como formador de identidad, sino como factor que apalanca la función del trabajo, la producción, el mercado y el consumo.

En esta situación, las prácticas de gestión académica y administrativa se observan menos orientadas hacia la formación y más hacia la capacitación de los sujetos, con sentido de dirección hacia las demandas laborales y sus requisitos. Es tan exigente el cambio, que la universidad imbuida en la sociedad del conocimiento, trabaja afanosamente por comprender los atributos empresariales que perfilan lo que se comienza a denominar como "gerencia del conocimiento". En la práctica aborda la función relacional sociedad del conocimiento y gerencia, que se traduce en el intento de construir para consolidar las nuevas dialécticas entre la universidad y el mundo del trabajo.

Es indudable que en el marco de las nuevas condiciones descritas, a la universidad le representa la presencia e influencia de nuevas significaciones emitidas por el entorno. Las prácticas de gestión que se proponen para ella, se estructuran principalmente desde la función de servicios para satisfacer la demanda educativa del mercado. La eficiencia y la calidad asumen contenidos y significaciones que

---

<sup>(\*)</sup>Según Libreros, la interpretación económica de lo público remarca la necesidad de un espacio donde el individuo pueda dar satisfacción a sus deseos consumistas.

<sup>6</sup> Ibíd., p.11.



afectan las denominadas funciones sustantivas: docencia, investigación y proyección social.

En este nuevo estadio de desarrollo, en general los proyectos educativos se piensan fundamentalmente desde el sentido de la gerencia, la gestión y menos desde referentes que amplíen la posibilidad de una organización universitaria, que contribuya decididamente a la construcción de un proyecto de nación. Es tan perceptible el cambio, que cada vez más se entroniza la separación entre el mundo de la administración y el mundo de la academia. Procurando una separación drástica entre quienes dirigen y administran y quienes deben responder a sus exigencias.

Bajo la dinámica del entorno neoliberal, las prácticas de gestión (académicas y administrativas) de las universidades, están siendo colonizadas por lo que se conoce como economía de la información y despojadas del sentido de lo público. De esta manera las decisiones cada vez más se estructuran desde los referentes de la economía privada. En éste escenario descrito, la obtención de la diferencia funcional que caracteriza a las sociedades modernas, incide en la función principal que cumplen las instituciones de educación superior, que se adscriben especialmente a la producción de capital social habilitado con preferencia para el mundo del trabajo. Desde la óptica de De Venanzi:

Dadas las nuevas señales y presiones que emite el entorno, a la universidad como sistema le corresponde afrontar la emergencia de tensiones que tornan compleja su actuación. En otras palabras, el sistema universidad, se ve ante la necesidad de desarrollar nuevos criterios de auto-referencia, que le permitan conservar diferencia y autonomía. En este sentido y para efecto de conservar sus fronteras con el entorno, la universidad debe auto-observarse para establecer las diferencias que necesita para garantizar la reproducción de sus elementos.<sup>7</sup>

De no atender los anteriores requerimientos, la universidad podría verse expuesta a su desaparición. Ahora bien, De Venanzi afirma que:

Tal vez la principal polémica de la universidad tenga que ver con el carácter y sentido del conocimiento que pretende impartir. Debido a la presencia de tensiones que se originan entre conocimiento para la identidad de la nación y conocimiento para el mundo productivo, la universidad se ve expuesta a la necesidad de procesos de reconstrucción auto-referencial, buscando integrar elementos del entorno que le permitan llevar a cabo sus operaciones esenciales.<sup>8</sup>

Lo anterior, por tanto, señala el horizonte para la universidad en el sentido de ganar identidad y autonomía.

---

<sup>7</sup> DE VENANZI, Augusto. Globalización y Corporación. Barcelona: Anthropos, 2002.p.19.

<sup>8</sup> *Ibid.*, p.17.

## 5. REFERENTE TEORICO

La eficiencia y la eficacia en la organización se constituyen en los referentes centrales a examinar. Los contenidos y sentidos que se manifiestan en las prácticas de gestión, se relacionan estrechamente con la naturaleza de la institución, la forma de organización del trabajo y con el sistema de relaciones que la organización construye con el entorno. En el caso de la universidad el sentido que asumen las prácticas de gestión, se asocian con la cultura y concepción de la eficacia social.

Tal vez la diferencia sustancial entre el sentido de empresa y universidad, esté dado precisamente por su relación frente a la eficacia social, que demanda un particular sentido a la acción que adoptan sus participantes. Del sentido que la universidad asuma frente a la eficacia social, en gran medida depende la configuración de su sistema interno de comportamiento y de eficiencia que le imprime a las prácticas de gestión. En palabras de Figueroa:

Las señales que emite el entorno, se relacionan con el contenido y concepción que tienen las instituciones y el sistema socioeconómico, el cual demarca lo que se pretende como eficacia social. En el caso de la universidad, el entorno le está señalando la existencia de condiciones que en especial se vienen presentando desde la década del noventa y cuyos ejes centrales son: la calidad, la eficiencia y la competitividad.<sup>9</sup>

Asunto que está impregnado de sentidos en relación con las modificaciones que se presentan en todos los órdenes y cuyo centro es el concepto de eficacia social, en el sistema universidad se pueden encontrar una multiplicidad de prácticas de gestión: administrativas, financieras, académicas, de investigación, de control y autorregulación, de docencia, proyección social, desarrollo y planeación; relacionadas con su naturaleza específica y forma de organización, dependientes tanto de factores internos al sistema, como de externos al mismo y que se refieren desde el entorno.

Por lo tanto, la construcción de sentido gira entorno a la consideración de eficiencia y eficacia inmersa en las prácticas de gestión, que desarrollan los actores universitarios; en especial quienes por su relación con la ella realizan un trabajo considerado como permanente. Los docentes con ocasión de sus labores y de experiencia en el medio, se han formado un criterio y una visión sobre lo que es, significa y sucede en el alma máter colombiana.

El trabajo parte de cuestionar y plantear la presencia de sentidos, que expresan las consideraciones actuales tejidas alrededor de la concepción de universidad. En general se observan opciones bajo las cuales se construye academia en el país y se desarrollan sus correspondientes prácticas de gestión. Se puede precisar que en términos de manifestaciones, son tres: 1) quienes definen la universidad en el marco

---

<sup>9</sup> FIGUEROA, Hernando. Reforma Universitaria: Entre la Autonomía y el Mercado. Colombia: UPN, 2002. p.143.

de la relación empresa- sociedad con un tinte colocado en la demanda y el mercado, 2) quienes la conciben en su sentido formador de ciudadanos y proclive a la verdad y desarrollo de valores para la vida en sociedad y 3) aquellos que adoptan un punto de vista intermedio.

Es imperativo acotar que en el centro del debate, se encuentra la concepción bajo la cual se observe y materialice la eficiencia y la eficacia; conceptos que particularmente han estado presentes en cuanto a la relación trabajo y sociedad; el concepto de eficacia que en los últimos tiempos ha demarcado una visión contrapuesta de las viejas retóricas expresadas en función de una concepción exclusivamente técnica de la sociedad. Al parecer hoy día, la eficacia se intenta comprender desde una relación global social con alta incidencia en lo local, ya los entendidos señalan como eficacia social, en aparente contraposición con un comportamiento que ha efectuado más énfasis en lo sistémico particular que en el entorno del mismo.

El tránsito de una concepción de eficacia que denota más una comprensión de sentido adherida a la gestión de resultados, incubada vitalmente en la estructura de los microsistemas considerados, en forma especial se desplaza a una más amplia consideración de lo social como macro-sistema, que puede entenderse como el tránsito manifiesto entre lo moderno y lo posmoderno en cuanto a las interpretaciones operativas. Al respecto Carlos Llano afirma que:

Los criterios para ejercer una acción eficaz son diversos bajo una concepción moderna de las organizaciones y de las sociedades, por un lado, y bajo una concepción posmoderna, por otro. En resumen, los criterios de eficacia de la mentalidad moderna se basan en la competencia y el poder. Una acción logrará sus pretensiones cuando resulte competitiva y poderosa. Por el contrario, la cultura posmoderna ha venido percatándose de la eficacia que se obtiene mediante la colaboración y servicio. Diríamos que la competencia y el poder, por un lado, y la colaboración y el servicio, por el otro, constituyen la piedra de toque de dos culturas y civilizaciones diferentes.<sup>10</sup>

Es de anotar que una parte importante en la interpretación sobre la eficiencia y la eficacia en las organizaciones tiene que ver con el sistema de relaciones. Las estandarizaciones propias de la modernidad han conducido a interpretar por separado el problema de la eficiencia y la eficacia (logro Vs. resultado), asunto que pone de manifiesto una especial fragmentación. A la luz de la posmodernidad, se comprende que la eficiencia y la eficacia son una unidad indisoluble, tratada como un todo interrelacionado, articulado e íntimamente ligado a las características ambientales y de contexto. En palabras de Llano:

En la versión postmoderna se soporta en la colaboración y el servicio. En lo moderno el criterio axiológico de la eficacia tiene que ver con la generalidad, mientras en lo postmoderno con la proximidad y la incidencia. De tal manera, se puede establecer que la eficacia en el criterio general, conduce a

---

<sup>10</sup> LLANO, Carlos. El Postmodernismo en la Empresa. Colombia: Mac Graw Hill, 1994.p.62.

respuestas y visiones como aquella de “lo bueno es mejor si es para un mayor número”, mientras en lo particular y cercano (proximidad) se responde a “lo bueno es mejor si incide más profundamente en la persona.”<sup>11</sup>

No obstante, es vidente que el sentido de eficiencia y eficacia otorgado, dispuesto o vivido en una organización, encuentra correspondencias con las formas y contenidos emitidos desde la consideración sistema entorno. En la modernidad han primado más las consideraciones técnicas y tecnológicas dispuestas en el sistema, que las consideraciones subjetivas e intangibles del entorno. En otras palabras, el entorno emite sentidos de organización a las formas de operación, adscribiéndolas en lo preferente a estándares o regulaciones que procuran el cumplimiento de reglas generales. De esta manera, en el sentido de modernidad se persigue que un número cada vez mayor de agentes respondan en igual o similar forma a los contenidos demandados por el sistema; requerimientos más del orden tecnológico que de otro tipo. En este sentido la eficacia obtenida lo es menos a la referencia particular que a la general. El resultado, será reconocido como eficaz en tanto esté en relación con la generalidad propuesta.

Sin mayores objeciones se puede establecer que eficiencia y eficacia se insertan en el sistema de controles del sistema. Según lo afirma Edgar Gracia:

En la práctica, el control establece los criterios, límites, fronteras y caracterizaciones que asumen las decisiones, previniendo sobre las consecuencias y ajustando el curso de las acciones; elaborando las manifestaciones o estructuración de señales de comportamiento, posibilitando incrementos de eficiencia y eficacia en la organización y el entorno. En este devenir de eficiencias y eficacias, el control social se convierte en un problema de cultura, comunicación y fortalecimiento.<sup>12</sup>

En la modernidad y en términos generales, la estructuración de señales de comportamiento y manifestaciones adquieren una connotación de códigos y dispositivos esencialmente tecnológicos. De esta manera las eficiencias y eficacias resultan atravesadas por el cumplimiento de estándares.

Tal vez las diferencias sustanciales entre eficiencias y eficacias propias de la modernidad y aquellas que se intentan adscribir en un sentido distinto a esta, tengan que ver con la consideración que se efectúa del desarrollo humano, resulta distinto si el sentido reduce el “ser humano” a la consideración de máquina (ser eficiente), así se le evidencia observa y conceptúa como ser esencialmente colaborador y eficaz, caracterizado por el criterio autónomo de la decisión.

No es claro pero importante, que las sociedades a través de sus formas de organización social, económica y cultural, le otorgan diversos grados de valor a los objetos (incluso a las ideas). La forma como se observe el valor de uso en la organización, por ejemplo, demarca algunas restricciones o formas a la operación de la producción respecto de la eficiencia. Este valor de eficiencia por llamarlo de alguna

---

<sup>11</sup> *Ibíd.*, p.78.

<sup>12</sup> GRACIA, Edgar. Control y Contabilidad: Un asunto para Repensar. *En*: revista Lúmina 05, Universidad de Manizales, 2004. p. 243.

manera, no sólo tiene que ver con lo real material y objetivo, sino también con una forma de valor dado en signos y símbolos, los cuales se refieren a procesos de significación.

Lo anterior señala que la eficiencia y la eficacia no tienen sólo que ver con la estructura material de la sociedad o de la organización, sino también con la cultura. De allí se afirma de la eficiencia y eficacia, que éstas tomarán sentido en relación con el contexto y la cosmovisión de los actores involucrados en los procesos. Visto en su conjunto, el significado que asume una organización puede resultar completamente distinto de otra que le sea incluso semejante en su comportamiento. La connotación social en torno al valor de uso y de cambio, dados desde el entorno, le envía señales a la organización. Actualmente el valor de cambio se asocia íntimamente a los comportamientos financieros y de mercado, de entrada envía particulares señales a los tratamientos bajo los cuales opera la eficiencia y la eficacia.

De lo anterior se desprenden apreciaciones sobre la cultura, afirmando que las prácticas de gestión de las organizaciones sociales, incluidas las prácticas de gestión universitaria, están influenciadas por procesos de significación, según lo enuncia Canclini que: *“la cultura abarca el conjunto de procesos sociales de producción, circulación y consumo de la significación en la vida social”*. Ahora bien, lo que se quiere significar es que las prácticas de gestión y sus atributos encerrados en la eficiencia y la eficacia, se desarrollan en forma compleja; en tanto se insertan en una red de relaciones materiales y simbólicas, donde circulan bienes y mensajes con permanente cambio en sus significados. Un mismo proceso en la organización, puede adquirir múltiples significantes dependiendo de las condiciones en que se desarrolla.

Es importante advertir que las prácticas de gestión se pueden analizar desde dos perspectivas. Por una parte desde el acumulado teórico que las explica en función de los desarrollos de la gestión y por otra, desde la *“praxis”* o sea, del modo como se hace o construye objetividad. En este sentido un asunto es la teoría y otro la *“praxis”* a pesar de tener fuertes interrelaciones. Al respecto Hugo Zemelman aduce que:

Entre las estructuras teóricas que explican las prácticas de gestión y la *praxis*, lo que se obtiene es una permanente reconstrucción a través de movimientos de articulación; donde se hacen presentes los momentos de coyuntura y los de período. En estos movimientos, las estructuras teóricas cumplen la función de que lo dado como proyecto se convierta en posible. En este sentido las conexiones deben ser expresión de la capacidad de reconstruir lo objetivo, desde la coyuntura la que en vez de reducir lo posible a lo dado, abre lo dado a lo posible.<sup>13</sup>

De esta manera, la objetividad descubierta en las prácticas de gestión se deriva de su comprensión como proceso, donde el sentido se relaciona estrechamente con el proyecto como proceso histórico. En este aspecto, es importante reconocer la existencia de la dirección, que en última instancia se vincula con la voluntad social. El gran problema que se presenta en las prácticas de gestión, es que al momento de

---

<sup>13</sup> ZEMELMAN, Hugo. Los Horizontes de la Razón. Historia y Necesidad de una Utopía. México: Anthropos, 1992. p.23.

su *praxis*, éstas sólo recojan asuntos coyunturales de corto plazo, los cuales pierden sentido si se desvinculan del proceso histórico.

En general la eficiencia se conceptúa desde una posición instrumental, adherida al manejo de objetos expresados como insumos, los cuales se combinan de una manera aparente y adecuada para obtener un producto final que puede ser tangible o intangible. Si bien se relaciona con los procesos propuestos en el marco de sistemas que se orientan a finalidades específicas, en su conjunto práctico se le asume como un fenómeno de la organización el cual obedece más a una mirada interna de la misma que a su relación con un entorno que resulta problemático.

Precisamente por su connotación instrumental, en la academia esta concepción causa problema y tensión, pues la mayoría de las veces se le ejemplariza como un asunto referido a un trabajo que se debe expresar tangiblemente, asimilado más desde una racionalidad que se apoya en una concepción de división del trabajo, que es propia de las sociedades mercantiles e industriales. Por lo regular la eficiencia se asocia a un esquema de medios Vs. fines, siguiendo una postura lineal, entendiéndola como el medio para llegar a la eficacia; con el inconveniente del esquema de organización, que termina comprendiéndola como la finalidad misma. Esta postura no se corresponde con la tendencia de observar la eficiencia en relación con los planteamientos de la gestión que pretende ser pensada desde el hombre y para el hombre.

Los criterios sobre la organización y en especial desde los aportes de Luhmann, se precisan la relación de entorno y de su comprensión para observar la dinámica del sistema. De sus planteamientos se deduce que la eficiencia es más un criterio y un accionar que deviene o se traduce en respuesta desde las consideraciones que emite el entorno. En este sentido la eficiencia es funcional y arrastra una racionalidad específica, dependiendo del entorno en el cual se circunscribe el desarrollo de la organización. En el caso del alma máter y a partir de la complejidad de un entorno de mercado, la eficiencia se postula fuertemente en relación con la demanda, donde la pertinencia social se constituye en problema.

En general la eficiencia se entiende en relación con la adecuada combinación que se efectúe de los factores productivos o factores dispuestos por la organización para la consecución de un objetivo o una meta. Desde esta perspectiva, es indudable que la forma como se condicionan los recursos, deriva de los modos materiales o simbólicos como la sociedad o el entorno emite sentidos de organización. Desde este plano, la eficiencia se traduce en un criterio formal para la operación del sistema, donde su contenido de evaluación depende de criterios globales o generales.

En el caso de la universidad, la eficiencia adquiere matices, por una parte su puesta en escena se muestra condicionada por los requisitos que exigen la sociedad o su entorno. En este sentido, la eficiencia se traduce en el cumplimiento de razones instrumentales que deviene de la sociedad misma. Por ejemplo, la universidad será eficiente si logra traducir los requerimientos del entorno a formas de operación que tengan o ganen una especial forma de legitimidad social, asunto que le resulta

problemático, pues históricamente la misión de ella ha estado dirigida predilectamente a la formación integral de los sujetos.

Es indudable que la universidad como organización incuba múltiples referentes y diversos sentidos sobre la relación que debe establecer entre eficiencia y eficacia, lo cual adquiere matices que la relacionan estrechamente con la pertinencia social.

De alguna manera la eficacia de la organización-universidad, por la naturaleza misma que contiene, se transforma en una especie de eficacia social que resulta influenciada por la diversificación de las relaciones mercantiles. En la práctica el trabajo intelectual ha resultado reducido a mercancía; situación que conlleva dificultades en especial al momento de ubicar los referentes estratégicos de la universidad, que debe mantener su posición de constituirse en vehículo para los cambios culturales necesarios para el fortalecimiento de la nación.

Hoy en día y debido a la interiorización de los cánones establecidos por el mercado, a la academia le resulta difícil establecer criterios generales y específicos de comportamiento eficaz que le han de ser proclives como institución dedicada al conocimiento, la formación y la cultura. En otras palabras, a ella fácilmente, en la práctica, se le diluyen las intenciones misionales que se encuentran contenidas como preceptos aceptados pero seguidos parcialmente. Al respecto sólo es suficiente una mirada a los proyectos asociados a la misión de las universidades. En conclusión, se trata de un gran campo disperso el cual no apunta a consideraciones centrales, lo que hace dudar realmente de la eficacia social de los programas y en especial de la articulación y coherencia que se debe dar entre las prácticas académicas y los objetivos manifiestos en estas misiones y visiones.<sup>(\*)</sup>

La eficacia social por fuerza de las circunstancias y del imperio de ciertos atributos centrales demandados por el entorno, se encuentra atravesada por significaciones y lenguajes de uso que la adscriben también a relaciones económicas, de mercado y dinero.. Aunque pueda parecer inadecuado, en estos tiempos, la eficacia social de las universidades exige un examen preciso desde las condiciones económicas. En el fondo de este criterio de eficacia, las discusiones lo que señalan es el trastoque de esencias del fenómeno o en otras palabras, la figuración de una esencia que se esconde bajo el ropaje de lo económico, la que debe develarse en consideración a la ubicación histórica del papel que la universidad debe cumplir respecto de eficacia social.

Desde la administración, es conocida la propuesta de identificar la eficiencia como la adecuada combinación que se haga de los recursos para procurar un resultado y la eficacia como el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos; asunto que para la universidad se torna problemático si se reconoce que la naturaleza intangible de las prácticas de gestión, con un fondo de concepción del trabajo, también intangible,

---

<sup>(\*)</sup>Examinado 42 programas de Contaduría Pública de igual número de universidades se puede constatar la dispersión de referentes en la misión y la visión de los mismos. (Metodología para la construcción de los ECAES 2004-2006. ICFES- Redfancot. Medellín. 2006.).

la remiten a eficacias intangibles que no sólo impactan la sociedad, sino fundamentalmente el trabajo social, el conocimiento y la cultura.

La eficacia, entonces, está en relación con la concepción que se entronice en los sistemas sociales, siendo estos permeados por consideraciones de entorno que se evidencian a partir de condiciones construidas históricamente. En un pasado no remoto, la consideración de eficacia en el sistema, se asociaba fuertemente a la presencia de objetos que se construían para resolver generalmente una necesidad social y que ocupaban un espacio.

Hoy en día, si bien se siguen produciendo objetos, en la práctica lo que más importa es el mensaje asociado a ellos y el sistema de relación que se adscribe a su manipulación o presencia en relación con otros dentro del sistema mismo, como lo afirma Alfonso Luís Enrique en su texto Trabajo y Ciudadanía:

Los productos del mercado evolucionan hasta convertirse en meros simulacros de si mismos, adquiriendo una estructura señuelo de si mismos, en la que su forma exterior (superficial) rompe la dependencia con respecto a su contenido (profundo) aparece por tanto una dimensión signo, objeto de estudio corriente de la semiología y de la semiótica contemporáneas, por la cual se invierte la relación entre el objeto y el mensaje: el mensaje ya no habla del objeto, es el objeto el que habla del mensaje. La marca de un producto, por ello, no marca el producto, marca el consumidor como miembro codificado del grupo de consumidores de esa marca.<sup>14</sup>

Por supuesto, la eficiencia y la eficacia se asocian íntimamente con el concepto de flexibilidad, transformado en punta de lanza de todos los cambios y transformaciones de las organizaciones sociales y productivas. En el asunto de la flexibilización son diversas las interpretaciones que se otorgan. Para algunos tiene estrecha relación con una configuración nueva del mundo económico, que se asocia a los procesos de regulación y desregulación con el objetivo de remozar las estructuras tanto de las empresas como de las instituciones. Para otros y con un alcance diferente, la flexibilidad tiene relación con las nuevas formas de reconocer y asumir la presencia de la diversidad, la autonomía, la innovación, la equidad y la cultura.

En forma especial, se reconoce que a partir de la década del sesenta y más desde los setenta, las sociedades están transitando por la búsqueda de nuevos enfoques que permitan formas diferenciadas de organización, proclives a la productividad y a esquemas de dirección que otorguen y permitan sentidos más democráticos y sistemas de comunicación acordes con la presencia de nuevas realidades, donde los actores del sistema adquieran un papel más autónomo y protagónico de cara a las transformaciones sociales.

En el caso de la Academia que corresponde a una institución social de importancia central para el mundo moderno, ha visto afectada por la dinámica, referentes y señales que al respecto de la flexibilidad emite el entorno. En especial se han afectado los criterios a partir de los cuales se postulan las realizaciones

---

<sup>14</sup> ALFONSO, Luís Enrique. Trabajo y Ciudadanía. Trotta, 1999. p. 28.



administrativas de las universidades, sus estructuras curriculares y formas de operación, la pedagogía y en general las formas de trabajo académico- investigativo en torno a la producción de las disciplinas del conocimiento. La flexibilidad en el anterior contexto, está connotando la necesidad de construir una realidad que asuma definitivamente el trabajo interdisciplinario y transdisciplinario, como manera para potenciar la investigación, la producción de conocimiento, la validación y comunicación de las prácticas académicas y científicas e impactos sociales.

Por lo tanto, la flexibilidad está asociada a la búsqueda de nuevas formas de organización, auto-organización, regulación y control. Como tal, se traduce en criterios que tienen la función de afectar o descentrar asuntos donde se detecta rigidez en el sistema y en sus formas de operación, afectando principalmente a los regulares parámetros de eficiencia y eficacia establecidos. En el fondo se entiende como una forma de afectar los requisitos que entrañan los conceptos de eficiencia y de la eficacia, inmersas en las prácticas de gestión de las organizaciones, asunto que también le corresponde a la universidad.

Tal vez el punto central que con marcado interés están trabajando las universidades, está ligado con las prácticas de gestión que se definen alrededor del conocimiento. En este aspecto se evidencia fuertemente la presencia de relaciones preponderantes entre decisión e investigación.

Desde la investigación como organización, se leen múltiples tipos de relaciones que igualmente conllevan diferentes tipos de decisiones y diversas formas de acción. Desde un punto de vista de racionalidad específica, puede afirmarse que la universidad y frente a la investigación, se plantean (los actores) una definición y caracterización que se deriva de los problemas o problemáticas que se intentan resolver. En otras palabras, la academia como organización, y respecto de la investigación, sólo está en posibilidad de atender los problemas atinentes al espectro de dominios que posee,<sup>(\*)</sup> alrededor de los cuales construye el marco de decisiones.

En este sentido la institución universitaria no tiene otra opción que acudir al carácter selectivo, para dotar de contenido y alcance a ciertos tipos de decisiones donde la premisa fundamental son sus actores presentes. De alguna manera este carácter selectivo identifica niveles de desarrollo y de complejidad que maneja la organización y le otorga parámetros y sentidos para enfrentar su relación con los otros sistemas y su entorno.

Por más que pretenda la universidad, sólo puede seleccionar los temas y problemas que pretende abordar con propiedad, pues actuar en contrario es dilapidar esfuerzos que a la postre le resultan costosos en actuación. En este aspecto, se ve enfrentada a decisiones sobre sus finalidades, en especial teniendo la precaución de conservar

---

<sup>(\*)</sup>Del espectro de dominios, actualmente el sistema universitario arrastra problemáticas que se generan en el hecho que las universidades quieren o pretenden hacer lo mismo, suscitando e impulsando una especie de competencia universitaria que no resulta sana de acuerdo a las necesidades reales del país. Por este motivo se presentan concentraciones en ciertas áreas y programas que no sólo saturan el mercado, sino que desdican de sus labores del impacto transformador.

su espíritu que demanda restricciones a las mismas, por un lado; mientras por otro debe mantener o poner en consideración la premisa de cadena de decisiones. Una decisión por lo general reproduce la presencia de otras que están en línea directa a la primera.

En el marco de la problemática sobre el sentido de las prácticas de gestión universitaria, subsiste la tendencia a confundir las decisiones entre medios y finalidades. En general y por vía de una excesiva mecanización, se le otorga un mayor valor a los medios, convirtiéndolos en fines; asunto que torna problemática la actuación de los actores respecto de la consideración de eficiencias y eficacias, en la organización de la investigación, el ¿Cómo? Y el ¿Para qué? Adquieren una determinación crucial de cara a dos factores: al impacto de la investigación y la validación del conocimiento. Las decisiones sobre el cómo y las decisiones sobre el para qué, adquieren diferenciaciones que los actores deben enfrentar. Las decisiones requerirán de especiales taxonomías para efecto de la aclaración, de los sentidos dispuestos en el proceder de las acciones.

Desde el punto de vista de la organización, la academia no se separa de las condiciones del entorno que en función de las nuevas realidades, le demarca la emergencia de los cambios. En este aspecto, se está viendo requerida por la presencia de nuevos atributos en sus sistemas y estructuras de funcionamiento, para adaptarse a las actuales condiciones. Los cambios se desenvuelven en medio de situaciones de tradición y renovación, que le ofrecen problemas a la hora de buscar las mejores condiciones para su actualización. Los requerimientos que le demanda la sociedad se tornan problemáticos en tanto los esquemas de su producción de servicios y de relaciones, se muestran altamente intangibles y relacionados con la cultura, la formación y la producción del conocimiento.

Por circunstancias organizacionales las academias estructuraron sus procesos en términos de la división del trabajo académico, desde enfoques basados en preferencia del esquema orden-ejecución, estableciendo estructuras con criterios de dirección vertical, centradas en el principio de autoridad, unidad de mando y jerarquías. Desde ésta posición, las condiciones de desempeño de los actores terminaron incubando prácticas de gestión académicas y administrativas inflexibles, rígidas y con escaso valor agregado para la sociedad; lo que progresivamente ha venido deteriorando su funcionamiento. Buena parte de estos resultados se reflejan en los niveles de rigidez, inflexibilidad, diseños instruccionales, metodologías y pedagogías centrados exclusivamente en la enseñanza; atomizando los desarrollos. En estos aspectos la universidad en su comportamiento, no dista de los patrones empleados por las empresas productoras de bienes y servicios, que igual presentan problemas a la hora de encarar las nuevas formas de organización, que demanda el entorno.

Es así, accionar hacia nuevas formas de organización a partir de propuestas desde la administración y gestión, reconociendo paulatinamente que la información y la comunicación se presentan como nuevos núcleos que permiten realizaciones más flexibles, con prácticas de gestión al menos más integradas y colaborativas, la universidad que por excelencia se basa en la argumentación y en el pensamiento,

igual está comprendiendo la necesidad de incubar con mayor fuerza, prácticas de gestión académicas y administrativas postuladas desde el principio de la comunicación, donde diversos actores se integren alrededor de propuestas afines a una centralidad diferente de decisiones, incrementando la participación.

Las tensiones se viven en un marco de relaciones contradictorias entre el pasado, la tradición, la renovación y el cambio. En estos asuntos resultan involucrados los modelos mentales de comportamiento, existiendo la necesidad de pasar de los centrados en el hacer, la parcelación, la desarticulación y la competencia; a formas y representaciones nuevas que se dispongan en la relevancia, la pertinencia, la orientación y las nuevas formas de pensar, conocer y actuar en la realidad. En el nuevo marco de referencia, los asuntos de la legitimidad en los procesos, la autonomía y autorregulación, los desarrollos del conocimiento afincados en el sentido de la participación y el trabajo en equipo, resultan determinantes.

Se puede afirmar la existencia relacional entre los enfoques de dirección, autoridad y sentidos de la evaluación. Desde posiciones rígidas de dirección vertical, autoritaria, sus niveles jerárquicos de actuación están basados en la orden- ejecución, la evaluación se centra preferentemente en los resultados; en el fondo interesan fundamentalmente los resultados competitivos de actuación. La universidad que en principio es contradictoria y crítica, está cuestionando fuertemente este tipo de actuaciones y relaciones; reconociendo que sus prácticas de gestión académicas y administrativas, deben focalizar sus observaciones en los procesos más que en el resultado mismo. En este sentido sus horizontes se tejen en el proceso como opuesto a la búsqueda inmediata y compulsiva de los resultados. De allí que los propósitos actuales se estén centrando con fuerza, en atributos de competencias y razones que se adhieren a la naturaleza de los procesos.

Los modelos normativos de organización basados en el esquema orden- ejecución, en la acción, se están mostrando como poco contributivos y de reducida preocupación por el ser humano y su formación integral. Bajo el esquema de información-comunicación, las universidades al parecer rescatan nuevos atributos, donde el sentido y la condición humana constituyan modelos de comportamiento más autorregulados y participativos.

En el fondo de los esquemas o modelos normativos de actuación y de organización de los procesos, se ponen en tela de juicio los correspondientes sentidos de la eficiencia y la eficacia. En el orden de la ejecución, la eficiencia se observa en términos centrados en el "ser eficiente", entendido como racionalización del gasto y la competencia como posicionamiento en el mercado, en éstos interesa más una formación en términos del dominio de estrategias para el mercado, que las buenas razones para hacer de la universidad el sitio real de construcción de la sociedad. Las formas de pensamiento dominante y que más se valoran, son aquellas como formas de razonamiento estratégico que tienen profundas implicaciones para la organización de las prácticas de gestión.

El sentido que se pretende incubar bajo el esquema de información- comunicación, trasciende las exclusivas formas instrumentales para empotrarse en un nuevo y diferente esfuerzo por centrar la organización desde el principio fundamental de

desarrollo humano y formación del ser para la sociedad. En términos generales interesa más una formación integral de pensamiento holístico y complejo, que permita ampliar los horizontes de comprensión de la realidad. En los esquemas los intereses son distintos; mientras en el de orden-ejecución las intencionalidades se orientan hacia la formación de profesionales para el mercado; en el esquema de información-comunicación, la tendencia se muestra proclive a la formación creativa, con capacidad de generar conocimientos, valor agregado, apoyado en la innovación, el diseño y con un fuerte trabajo en lo simbólico.

Desde luego que la polémica sobre los enfoques organizativos empleados, muestra niveles de contradicción y entremezclan diversas posiciones influyentes en el momento de las acciones. En el fondo lo que aparentemente se presenta, tiene que ver con los sentidos proyectados desde las consideraciones entendidas de lo moderno y posmoderno. Los criterios exclusivamente cuantitativos, que llevaron a las organizaciones hacia el esquema de valorar en preferencia los resultados desglosados desde razones instrumentales, se contraponen con la necesidad de rescatar nuevos contenidos basados desde la cualidad manifiesta en los procesos de gestión, donde se reconoce que mientras lo estático conduce a la continuidad y la permanencia, lo dinámico y esencial dan paso a una gestión inserta en un mundo cambiante con presencia del riesgo y la incertidumbre.

Siguiendo el hilo conductor, se afirma que las consideraciones de eficiencia y eficacia incursas en las prácticas de gestión de cualquier organización social, están en relación con la cultura y dependen en gran medida del sentido que otorguen los actores en lo manifiesto a la acción. Es importante señalar, que la práctica hace referencia a los procesos formales para gobernar el pensamiento y el comportamiento de los sujetos. Con un sentido más amplio, la *praxis* se refiere a la relación e interacción entre teoría, reflexión y acción, donde el sujeto no sólo se encuentra actuando, sino, reflexionando y decidiendo. En palabras de Antanas Mockus:

Con la acción los actores le otorgan vida a las prácticas de gestión y ponen en juego el modo como asimilan y apropian el mundo y la forma como relacionan socialmente las diferentes dimensiones de la vida, la naturaleza, la cultura y la sociedad. La acción que es específicamente humana, se reconoce como una unidad de comportamiento y sentido, significando la conducta humana; donde los sujetos enlazan a la acción un sentido subjetivo.<sup>15</sup>

Por lo tanto, en las prácticas de gestión los actores juegan un papel vital, en tanto tienen la capacidad para comprender e interpretar primero el significado y explicar después la acción. Es imperativo destacar que la acción se liga con la palabra, según Hannah Arendt dice al respecto que:

“Sin palabras la acción pierde al actor y el agente de los actos sólo es posible en la medida

---

<sup>15</sup> MOKUS, Antanas. La Teoría de la Acción Comunicativa de Jürgen Habermas. En: Las fronteras de la escuela. Colección Mesa Redonda. Bogotá, 1995. p.90.

en que es, al mismo tiempo, quien dice las palabras, quien se identifica como el actor y anuncia lo que está haciendo, lo que ha hecho, o lo que tratará de hacer”.<sup>16</sup>

En este orden de ideas, la naturaleza de las prácticas de gestión universitaria se descubre en la acción -como ya se dijo- que está ligada a la palabra. En la acción, lo que principalmente intenta el actor en su proceso de racionalización, es manifestar su propia imagen y el sentido que le otorga a los diferentes procesos que realiza, desde luego se debe entender que lo dado en las prácticas de gestión, es una trama de relaciones humanas urdidas por actos y palabras.

Mediante la acción y la palabra, se descubren las percepciones y representaciones del mundo, las cuales a través del símbolo se convierten en sistemas de acción interiorizados, no siendo otra cosa que conocimiento.

Preferentemente las prácticas de gestión universitaria hacen uso del conocimiento, que se expresa como saber explícito o como saber implícito. Habermas dice al respecto:

“El saber explícito se expresa a través de las manifestaciones lingüísticas y se relaciona con la verdad que se refiere a la existencia de estado de cosas en el mundo. El saber implícito expresa capacidad (acciones teleológicas) y desde la eficacia se refiere a intervenciones en el mundo, con ayuda las cuales pueden producirse los estados de cosas deseadas”.<sup>17</sup>

De lo anterior se desprende que en los sistemas de gestión, las acciones implementadas por los actores se pueden analizar desde dos marcos de referencia. Desde la acción teleológica y desde la acción comunicativa. En la teleológica se puede considerar la acción instrumental que sigue reglas técnicas y se evalúa por su eficiencia, e induce cambios en el estado físico de las cosas, también en ésta se considera la acción estratégica, donde la elección y decisión se efectúa de acuerdo a reglas racionales, que prefijan los medios o decursos más adecuados. La acción estratégica se evalúa por su eficiencia en influenciar las decisiones de los oponentes racionales.

Por ello, la acción comunicativa se distingue entre la acción comunicativa consensuada (acción que busca llegar a un entendimiento) y la acción comunicativa discursiva. En la primera, las pretensiones de validez son reconocidas y aceptadas inmediatamente. Mientras en la segunda, las pretensiones de validez se tornan problemáticas y se examinan temáticamente, conservando la actitud cooperativa.

En las prácticas de gestión universitaria, los sujetos se comprenden con capacidades ligadas al conocimiento. Lo cual está relacionado fundamentalmente al trabajo no-manual intangible y adherido fuertemente al saber. En este sentido las prácticas de gestión universitaria se caracterizan por el conocimiento, el que es siempre un juicio que hace un determinado observador al observar determinados comportamientos. Rafael Echeverría connota que:

---

<sup>16</sup> ARENDT, Hannah. De la Historia a la Acción: Labor, Trabajo, Acción. Barcelona: Paídos, 1988.p. 104.

<sup>17</sup> HABERMAS, Jürgen. Teoría de la Acción Comunicativa. España: Taurus, 1988. p. 25.

“Si en algún lugar reside el conocimiento, es en el juicio que emite un observador particular al observar comportamientos. De esta manera, el conocimiento surge precisamente como una manera de calificar (juzgar) el comportamiento observado”.<sup>18</sup>

Siendo así, los juicios que permiten ejercer correcciones permanentes al interior de los sistemas y prácticas de gestión.

Se deduce, por lo tanto, que las prácticas de gestión universitaria se caracterizan por el uso y creación del conocimiento y como tal, comprende el amplio marco de sistemas de gestión, donde los actores de procesos y acciones asumen papeles centrales. En las prácticas de gestión y para comunicarse, los actores deben asumir la argumentación y la palabra para otorgar sentido a las acciones que se desarrollan. Los criterios de eficiencia y eficacia social, dependen del sentido que otorguen los actores, de sus acciones y del sistema de gestión implementado que se referencia desde el contexto organizacional y cultural.

---

<sup>18</sup> ECHEVERRÍA, Rafael. La Empresa Emergente. La Confianza y los Desafíos de la Transformación. Argentina: Ediciones Granica, 2000. p.54-55.

## 6. CATEGORÍAS INICIALES

**Eficiencia:** La eficiencia se conceptúa desde una posición instrumental adherida al manejo de objetos expresados como insumos, los cuales se combinan de la manera aparentemente más adecuada para obtener un producto final.

**Eficacia:** Mientras la eficiencia se define como la adecuada combinación que se haga de los recursos para procurar un resultado, la eficacia será entonces el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. Sus criterios modernos se basan en la competencia y el poder. La eficacia se relaciona en preferencia a la gestión de resultados.

**Control:** Comprendido en las manifestaciones de relación-dirección-decisión, que identifican aspectos en la forma de operación de las organizaciones; las cuales generalmente son de carácter vertical, apoyadas preferentemente en principios de información.

## 7. DISEÑO METODOLÓGICO

El estudio se abordó en la perspectiva de investigación de corte cualitativo-hermenéutico, incursionando en tres momentos de indagación y construcción referidos como: descriptivo, interpretativo y de construcción de sentido.

Para efectos de perfilar el primer momento de la investigación, se analizaron documentos sobre el sentido de universidad y las referencias que reflexionan sobre los actuales cambios y caracterizaciones que están asumiendo las organizaciones. Se compilaron documentos y estructuras curriculares producidos por especialistas en el tema de la universidad y la organización. La guía de análisis en ésta etapa de indagación, consistió en precisar sobre el pensamiento que acompaña los procesos desarrollados por instituciones de educación superior y las maneras como estructuran sus prácticas de gestión.

El referente teórico se elaboró desde fuentes documentales de segundo orden, estableciendo miradas y fundamentos a partir de los cuales se especifican críticamente las problemáticas que vivencia la universidad colombiana, en especial las referidas a las formas de organización y las tendencias que presenta el mundo de las organizaciones en general.

Como resultado de esta exploración, se obtuvo precisiones referidas al contexto de las prácticas de gestión y el contexto problemático que evidencia la universidad colombiana; asuntos que han permitido la focalización del área problemática, la demarcación del problema y los referentes teóricos empleados. En general permitió la construcción de un marco referencial de orientación para efectos de contrastar la opinión y pensamiento de los entrevistados.

El estudio se centró sobre la eficiencia, la eficacia y el control como categorías inmersas en las prácticas de gestión universitaria, con el objetivo de comprenderlas en su relación con la organización y el entorno. Con la intención de precisar la recolección de información, se partió de considerar la presencia de tres categorías iniciales: eficiencia, eficacia y control. Estas categorías permitieron afinar el diseño del instrumento empleado para la investigación.

El instrumento considerado propicio para la recolección de información, fue la entrevista no estructurada. Como guía para la aplicación de la entrevista, se elaboró un cuestionario con diez preguntas (anexo1) cuyo sentido focalizado, permitió recoger las apreciaciones de los entrevistados. Las preguntas se confeccionaron atendiendo la necesidad de encontrar respuestas que permitieran el cumplimiento de los objetivos propuestos, que alimentaran y ampliaran el sentido y contenido de las categorías iniciales; con la posibilidad de descubrir nuevas categorías o sub-categorías. Esta modalidad dio libertad a las personas entrevistadas para expresar sus puntos de vista. El carácter de pregunta abierta, dio lugar a reflexiones amplias por parte de ellos. Para efectos de precisión, las entrevistas fueron grabadas y reconstruidas en texto fiel que se anexa a la investigación.



Las entrevistas realizadas guardaron homogeneidad en su aplicación, en cuanto presentación anticipada, concertación de la entrevista, conocimiento del espacio físico y discusión previa sobre el tema de investigación y las líneas generales de intencionalidad; como los objetivos de la misma. Es importante destacar que sólo uno de los entrevistados solicitó con anticipación el enunciado de las preguntas, asunto que no alteró en general los resultados.

Como ya se advirtió, la entrevista fue no estructurada y constó de un cuestionario de diez preguntas. En algunas se realizaron interrogantes adicionales por parte del entrevistador con el objetivo de allegar precisiones en las respuestas.

Con el propósito de acceder a diversos puntos de vista, se consideró una muestra de once académicos de distintas universidades (públicas y privadas) quienes reunieron las condiciones en cuanto a hoja de vida, experiencia universitaria y experticia académica. La selección del número de personas se realizó acorde con las recomendaciones para éste tipo de investigaciones, que oscila entre cinco y quince personas.

La estructuración del personal entrevistado quedó de la siguiente manera: un director de programa académico de la universidad Nacional de Colombia sede Bogotá, un docente de la universidad Nacional, un docente de la universidad Javeriana de Bogotá, cuatro docentes de diferentes programas de la universidad de Manizales, un docente de la universidad Autónoma de Manizales, un docente de la universidad de Caldas, un docente y a la vez estudiante de la misma universidad y un director del centro de educación avanzada.

El grupo de docentes formó la unidad de trabajo de la investigación. Las experiencias profesionales y de formación disciplinar de los actores académicos en diferentes campos, se constituyó en garantía para que la recolección de la información, a partir de la entrevista, fuese variada y diversa. Los académicos entrevistados fueron seleccionados atendiendo su experiencia docente, el nivel de formación (con estudios de maestría), la pertenencia a diferentes disciplinas del conocimiento y sus relaciones laborales (universidad pública-universidad privada); que representaron la colectividad en áreas de investigación, de proyección social y docencia. La diversa formación de los entrevistados y su distinta experiencia docente, permitió allegar puntos de vista, opiniones, referencias y visiones sobre el tema en cuestión; permitiendo a partir de las respuestas reconstruir y ampliar el sentido de las prácticas de gestión. Mediante la entrevista llevada a texto, se logró confeccionar la unidad de análisis, permitiendo adelantar el proceso de interpretación (reconstrucción hermenéutica) en cuanto a los momentos mencionados de descripción, interpretación y construcción de sentido.

El procesamiento de la información consistió en el desarrollo de tres pasos enunciados así: un primer paso de agrupamiento de respuestas por pregunta; donde se consideró la totalidad de los argumentos entregados por los entrevistados. En este paso fundamentalmente se trató de reconocer integralmente las respuestas por pregunta formulada. A partir de allí y en segundo lugar, se procedió a seleccionar textualmente las referencias que más tuviesen relación con las preguntas

formuladas. A través de este proceso se depuró la entrevista, dejando aquellos argumentos textuales que tenían una relación directa de pregunta y respuesta (anexo 3). Este paso permitió la entrada al desarrollo del primer momento de la investigación cualitativa denominado como descripción.

El momento mencionado como descripción, permitió recoger textualmente las apreciaciones, visiones, intereses, referentes y concepciones argumentativas entregadas por los entrevistados; dando cumplimiento al primer objetivo propuesto para el proceso de investigación. En la práctica se dio un tratamiento donde la perspectiva de los investigadores simplemente se redujo a la selección de argumentos pertinentes; donde en lo posible no imperaron juicios de valor. En forma fidedigna y razonable se plasmaron las argumentaciones, teniendo la precaución de especificar la identificación de los entrevistados a través de siglas empleadas. La codificación fue por preguntas que tenían encerradas categorías de indagación, respetando integralmente las definiciones, conceptos y argumentos entregados. En este proceso de descripción se recogieron detalles, asuntos que evidenciaban relaciones; tratando de identificar aquellas pistas argumentadas que dieran piso a la interpretación. La descripción se trató de un análisis inconexo, desarticulado, fruto de las argumentaciones de los entrevistados; que preparó la entrada para la segunda parte del proceso de la investigación caracterizado como de interpretación.

La segunda etapa denominada interpretación, permitió una vez concluida, el cumplimiento del segundo objetivo de la investigación, precisando los asuntos referidos a la eficiencia y la eficacia de las prácticas de gestión universitaria. En este momento se trató de encontrar ampliaciones de sentido a las categorías iniciales del estudio, las categorías emergentes, los hallazgos, la presencia de relaciones, las tendencias, las hipótesis cualitativas iluminadoras de las prácticas de gestión universitaria; que pueden constituirse en nuevas fuentes para estudios posteriores. Permitted la construcción de un texto coherente. En esta fase se acudió al análisis, la crítica, la reflexión y la discusión en grupo; con el objetivo de afinar los conceptos, las categorías y la identificación de sentidos que subyacen en las prácticas de gestión.

Como manera de afinar la interpretación, se contrastaron los referentes teóricos de la propuesta, con los resultados de las entrevistas (unidad de análisis) para efectos de ampliar el sentido comprensivo sobre la concepción de universidad, sus atributos, referencias actuales, dinámicas y consideraciones sobre el sentido de las prácticas de organización y de gestión. Se utilizaron las premisas orientadoras del estudio y las lógicas derivadas del referente contextual y teórico. Los resultados se recogieron en un texto integral, discutido en grupo; que derivó como conclusiva en la formulación de hipótesis cualitativas y un mapa conceptual de orientación para el tercer momento de la investigación denominado construcción de sentido.

## 8. PREMISAS ORIENTADORAS

Las siguientes premisas permiten establecer visiones para identificar el lugar desde el cual se habla la organización y se constituyen como canales orientadores para efectos de perfilar el orden de sentidos que se derivan del marco referente teórico, planteado para la investigación. En general cumplen un papel metodológico para caracterizar algunos referentes y hallazgos como resultado de la indagación bibliográfica sobre el estado actual de la universidad colombiana.

Para cada premisa se establecen tres criterios relacionados entre sí: el ético, el de eficiencia y el de eficacia.

Es indudable que la universidad históricamente se ha constituido en referencia a las condiciones del entorno que le propician y demandan exigencias, las que emiten señales e imágenes en relación con su compleja organización: académica, científica, administrativa, cultural y de valores en la formación del ser humano. Hoy en día y debido a las nuevas emergencias conceptuales y prácticas, ésta se encuentra inserta en una dinámica que referencia la calidad desde varios horizontes (no necesariamente compartidos).

**A)** Desde los criterios derivados de la globalización que en todos los órdenes identifica necesidades relacionadas con la homogenización, la dinámica de los mercados, las tecnologías de la información, el consumo, la flexibilidad en todo tipo de procesos, las transferencias entre otras. En términos de la implementación, calificación y calidad de los procesos de diverso orden, en general se identifica una tendencia que procura la estandarización de los mismos.

El alma máter como organización tiene que ver con el conocimiento, la cultura y la formación, también está expuesta al cumplimiento de referentes de calidad, relacionados con la estandarización de los servicios educativos; donde la eficiencia y la eficacia se procuran en un sentido que se explica desde el poder de los mercados.

### Desde criterios derivados de la globalización

Criterio ético	Criterio de eficiencia	Criterio de eficacia
La generalidad y globalidad como base para determinar la satisfacción.	La eficiencia depende de la estructura del estándar que la califica.	Con relación al poder, la competitividad y el poder del mercado.

**B)** Desde criterios axiológicos que se expresan desde el potencial humano, en el sentido de excelencia, perfección y valor. De tal manera, la calidad es la tendencia hacia la excelencia fundamental en el potencial de la experiencia y sabiduría de las personas.

### Desde criterios axiológicos

Criterio ético	Criterio de eficiencia	Criterio de eficacia
Se atiende a lo particular y a la capacidad creadora de la persona.	Gestión basada en lo multifacético, en lo plural y multidimensional, la interrelación.	Con relación a la oferta y respecto de la corresponsabilidad y la colaboración.

**C)** Desde criterios con referencia al contexto, donde emerge con fuerza su grado de conocimiento y el sentido de coherencia y pertinencia. En este sentido el problema de la calidad, de la eficiencia y eficacia tiene que ver con el cúmulo y comportamiento de factores de diversa índole, donde ser coherente implica una visión integrada y una actuación conjuntiva. En general se deben propiciar condiciones para que la universidad sea afín entre lo que dice postular y las acciones que desarrolla. Por lo tanto, la eficiencia y la eficacia resultan más propias de la forma como se organizan los postulados (misión, visión, objetivos, administración y gestión, academia, investigación); se orientan y realizan las acciones. Postulados y acciones, potencian las perspectivas de calidad si existen y evidencian relaciones y sentidos de coherencia e integralidad.

### Desde criterios referidos al contexto

Criterio ético	Criterio de eficiencia	Criterio de eficacia
Se atiende a la generalidad en el plano de comprender las dinámicas de lo universal de las tendencias. Los postulados son globales pero las actuaciones locales.	Coherencias entre postulados (normas) y acciones locales. (Integralidad y coherencia).	Las relaciones y el efecto de las acciones son colectivas y locales.

## 9. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

### Prácticas de gestión universitaria:

En la versión del académico (JAR) la pregunta sobre lo que son prácticas de gestión, él afirma que: "Es una pregunta sobre cómo se gestiona el conocimiento, que es: 1) gestión por la producción y validación de conocimiento. 2) gestión por el impacto social de ese conocimiento y 3) gestión por la construcción de ese conocimiento, desde el punto de vista pedagógico".

Desde otra perspectiva, coinciden los docentes (RC), (JIJ) y (JCM), en que una práctica de gestión universitaria, es la que logra integrar lo denominado como proyección social, investigación y como tal, la formación. Adicional a esta definición, el docente (JCM), señala que: "Una práctica debe ser sistémica, interconectada, estratégica. Se debe partir de una concepción de lo que es universidad y revisar la concepción pedagógica del tipo de hombre que se quiere, de sociedad y realizar un alinearamiento en la gestión. Desde la perspectiva del mismo actor, una práctica es la que ejerce un aspecto transformador".

Por lo tanto, cuando se habla de una práctica transformadora, se encuentran en esta versión los comentarios de los docentes (D.A), (GG). Por su parte el profesor (DA), enuncia que: "Las prácticas de gestión de administración de la universidad en su sentido son: transformar, interpretar, criticar de cara a la sociedad".

Para (GG): "Una práctica en la universidad es la gestación, la creación, un desafío de creación de algo que está orientado a la creación del conocimiento". Continúa el académico afirmando que: "Son prácticas de gestión universitaria, todas aquellas ideas que pensadas en el colectivo docente, en la comunidad académica, en la comunidad educativa, pueden ser direccionadas de tal modo, que resulte creando y generando nuevas alternativas para la universidad".

En la versión de (CG): "La práctica de gestión universitaria, es un proceso sistémico, complejo, humano, en el cual se relacionan e interrelacionan, en primera instancia personas, recursos, infraestructura y demás; para el alcance de intencionalidades de la universidad. Permite la relación y la interrelación entre personas, estructura, infraestructura, recursos, contexto y cultura". Coincide con esta perspectiva, (PT) cuando afirma que: "Una práctica tiene que ver con procesos que se realizan al interior de la academia; orientado todo a un objetivo común, el hecho de que la universidad cumpla con su tarea en la sociedad." Para el mismo académico: "La práctica son esas acciones que se desarrollan en los distintos ámbitos, docentes, investigativos y administrativos, orientados a que la universidad cumpla".

Desde el análisis de (SVA), una práctica es: "La que está relacionada con el agenciamiento de los procesos de formación, en últimas gestionar procesos de formación, orientados a gestionar el sentido mismo de la universidad". En esta misma lógica, afirma (AP), que: "Práctica de gestión universitaria, es toda aquella que se

relaciona con el ejercicio académico, que se distingue de otras en lo particular, en su objeto de hacer. En ella hay teorías, propósitos, visiones y misiones implícitas en el espíritu del ejercicio universitario” y termina afirmando que:”La práctica para una universidad, también son: hechos políticos, sociológicos, filosóficos y, en general, la cultura en toda su perspectiva”.

Según (JIJ): “La práctica de gestión universitaria es un hecho político que determina una intencionalidad de la dirección que está en la cabeza de las personas, para lograr que una universidad básicamente alcance los propósitos para los cuales existe; igualmente debe definir e integrar unas intencionalidades desde la proyección social, la investigación y la docencia; e interpretar las señales que emite el medio en el cual está”.

Afirma el actor académico que:”Para la práctica de gestión universitaria, es importante el convencimiento de quienes dirigen, para poder alcanzar esas relaciones básicas y comprender lo que quiere el medio, lo que la universidad le está aportando. La universidad se debe convertir en la mentalidad de la sociedad, tendrá que dirigir ciertos rumbos entorno al conocimiento, a la recreación, a la cultura. Esa sería una práctica de gestión universitaria”.

En este orden de ideas, (JIJ) aduce que:”Desde la perspectiva de trabajo universitario, las personas allí de alguna manera, están realizando ejercicios de pensamiento, donde tratan de deslumbrar y desentrañar aquellos fenómenos sociales, económicos, políticos, que demarcan la dinámica social. Es por ello que es en la universidad que se dan esas posibilidades de recrear lo que llamamos teoría y práctica”.

### **Qué no son prácticas de gestión universitaria**

“Las que van encaminadas a un instrumentalismo, donde no se tiene en cuenta la integración, donde se le quita la posibilidad a la universidad de ser como esa mentalidad básica de la sociedad y de recrear lo social” (JIJ).

En esta misma lógica, comenta (MG) que:” No lo son fundamentalmente las de 1) financiamiento y las de uso de los excedentes financieros. 2) La dominancia de la gestión financiera, de las prácticas financieras; no son del uso del recurso, sino de la búsqueda del recurso y maximización del ingreso y 3) Prácticas de gestión que la universidad asimila y que son propias de la empresa”.

Se une a esta perspectiva (RC), cuando afirma que:” No son prácticas de gestión universitaria, cuando se considera la gestión como algo meramente de administración económica o financiera como si fuese sólo una empresa y no tener como centro la academia”. Por su parte (JCM), comenta que:”Un excesivo funcionalismo e instrumentalización en su concepción; una visión netamente profesionalizante, simple y llanamente atendiendo la demanda de un mercado laboral, de los sectores productivos. Es decir, la oferta académica basada en un buen negocio y la rentabilidad”. Afirma (CG):”No es conseguir recursos”. Para el docente

(DA), no es una práctica: "Aquella que hace su quehacer expresando la producción educativa como mercancía". (SVA) sostiene que: "Lo que no gestiona formación, ni conocimiento y lo que está por fuera del agenciamiento de saberes, disciplinas, profesiones, y la formación humana y ciudadana; el mercado por ejemplo".

Para (JIJ) son: "Las que van encaminadas a un instrumentalismo, donde no se tiene en cuenta la integración, donde se le quita la posibilidad a la universidad de ser como esa mentalidad básica de la sociedad y de recrear lo social". Se une a esta voz (PT), cuando expresa que: "En la universidad colombiana y en los últimos años, la universidad se separó del país y que está formando gente para el mercado, pero no para un mercado que responda a esos problemas de inequidad social que hoy caracterizan al país".

(JAR) argumenta que: "No le dan sentido por sí sólo a la vida universitaria, las formas como análisis estratégicos en términos de debilidades, fortalezas, amenazas, porque es para cualquier tipo de organización. Igual, las prácticas centradas en la técnica de la gestión, atentan contra el sentido de la universidad, descontextualizada, sin reflexión disciplinaria; una práctica de éstas carece de sentido. O considerar que la gestión universitaria es una gestión de la administración, pensar la universidad como una empresa de servicios".

(GG), afirma que: "Aquello que aparezca bajo una lógica de trabajo donde este termine siendo el cumplimiento de una tarea, la habilidad en torno a un oficio, la subordinación a una lógica de discurso homogenizante; no puede ser una práctica de gestión lo que no se piensa, lo que no es parte de la lógica abierta, interpretativa y democrática; lo que no es pensado por el actor; es todo aquello que aparece como tarea instrumental y tiene la característica que le subyace el mandato, la orden, el reto a ejecutar, a realizar, a obedecer".

Desde la mirada de este mismo actor académico: "La práctica no es un oficio, no es una tarea de la gestión, no puede estar ligada a una lógica de trabajo que neutraliza el pensar, lo que se gestiona y que es instrumental; donde la práctica es reducida al concepto beneficio. Para hacer prácticas de gestión, no se puede venir a trabajar, no se puede venir a instrumentar, no se puede oficiar, hay que venir a pensar".

### **Prácticas que le dan sentido a la universidad:**

Según (JIJ), son: "Aquellas que van encaminadas a la comprensión de la dinámica social, de la cultura, miradas desde un esquema dinámico en el cual podamos recrear la reflexión; prácticas de gestión que defienden el origen y la génesis de las profesiones; que tienen que estar sustentadas en una reflexión permanente de que es una profesión, qué medio está retroalimentando y cómo generar un proceso de robustecimiento de la profesión".

En la opinión de (JAR): "Las prácticas que dan sentido son las de gestión del conocimiento, las de responsabilidad social, que dan cuenta del impacto social de ese conocimiento; las de gestión pedagógica del conocimiento (pedagogía, didáctica,

relación entre estudiante-profesor), y las de producción del conocimiento y generador de capital humano y capital social. Aquellas que observan la relación entre sistema-entorno y que dan cuenta de las problemáticas sociales y latinoamericanas, de desigualdad, inequidad, pobreza, conflicto armado. Formas que descubren las tensiones y necesidades del entorno y que permanentemente relacionan lo local, lo nacional, lo regional e internacional que ligan y articulan las reflexiones y disposiciones de las profesiones y disciplinas al sentido y origen de universidad, con los problemas de país, de ciudad”.

Según la apreciación de (JAR): “La pedagogía del conocimiento también otorga sentido a la vida universitaria y a la práctica de gestión universitaria; aunque desafortunadamente se considera que la universidad no es un escenario para pensar la pedagogía, para pensar la didáctica y para pensar las relaciones humanas entre los actores profesor y estudiante, se piensa que es una reflexión para la educación básica y media. Es importante la necesidad de conocer las formas como se postula el conocimiento en el marco de las disciplinas. Hay quienes piensan incluso, que bastaría sólo con contratar a los mejores profesores y eso sería suficiente para hacer una adecuada gestión de universidad y ¿Quiénes serían los mejores? Aquellos que son mejores en el campo de su profesión y, muchas veces, ni siquiera se tiene en cuenta tampoco, esta última versión. La universidad por su carácter debe trascender la regla, debe trascender la profesión e ir mucho más hacia la búsqueda de la disciplina”.

En la versión del mismo actor (JAR): “Hay un sentimiento de identidad en los docentes que luego de estar por un período en la actividad, empiezan a entender que lo metodológico, lo pedagógico y lo académico, deben de fundamentar la relación docente-dicente, para que la sociedad reciba realmente egresados que tengan compromiso e identidad con ella. En este sentido la preocupación por indagar las deficiencias académicas de los profesores, deben retomarse con buen juicio y trabajar en esa orientación. Tratar de que el estudiante tenga una formación con compromiso disciplinal e identidad con la sociedad, es decir, un profesional primero que todo formado como ciudadano”, sigue aduciendo que: “Este aspecto llega a tal punto, que han aparecido metodologías de investigación que coadyuvan a fortalecer precisamente la investigación cualitativa, que deben nutrirse de experiencias concretas y específicas; historias de vida pedagógicas que resultan en espejos que permitan extraer buena parte del quehacer futuro, a partir de identificar equívocos y fortalezas de lo que ha sido la actividad, de lo que son nuestros problemas, nuestras limitaciones como docentes; para darle a la relación docente-dicente, un sentido en donde se comprenda que el estudiante debe ser copartícipe de su formación. Frente a ello hay experiencias gubernamentales y no gubernamentales como los ECAES; aunque se debe también comprender como limitados estos alcances, pues pueden provocar en la universidad el riesgo de volverse simplemente procesos de resolución de preguntas y no procesos para transformar el quehacer de la universidad”.

Continua afirmando (DA) que: “Desde las Naciones Unidas, también hay programas que promueven un nuevo aire en la relación pedagógica que debe implementar la universidad. La internacionalización de la educación como mercancía es un



parámetro que se debe tener en cuenta, para que la labor en torno a un qué hacer más adecuado de la universidad, no sea ingenua, ni instrumental”.

Desde la perspectiva de (GG): “Entre las prácticas que le dan sentido a la universidad, tiene que ser indudablemente el pensamiento que se crea a si mismo, el pensar la gestación como gestión, como creación. Es también la práctica formativa, donde formar es pensar, y la práctica investigativa, que da la posibilidad de construir conocimiento y a la generación de nuevas lógicas de pensamiento, de nuevos discursos, de nuevos lenguajes”.

Según el docente (MG): “Las prácticas de gestión que están dándole sentido a la universidad, son aquellas que reconocen las presiones del entorno por la necesidad de investigar y además de investigar, difundir las investigaciones y en ese sentido las prácticas de políticas editoriales”.

(RC) Connota que: “La práctica que da sentido a la universidad, sería la gestión al servicio de la articulación; quien coordine un proceso, debe procurar gestionarlo desde la proyección social, desde la investigación y desde la formación”.

Desde el análisis que realiza (JCM): “Las prácticas que dan sentido son aquellas para la transformación de la sociedad, la concepción de lo universal, que contenga una acepción amplia del ser humano, de su formación, de sociedad; un laboratorio social por excelencia que responda a las dinámicas que se le plantean; que contenga una concepción sistémica de lo que es el desarrollo humano, la formación de pensamiento crítico, que posibilite que los elementos teóricos, tengan en cuenta el contexto en que se están dando y que permita que la universidad responda”.

(SVA): “Básicamente las prácticas que están asociadas con lo que se ha llamado las funciones sustantivas de la universidad; prácticas que estén orientadas a la gestión del conocimiento, que estén claramente relacionadas con todo lo que se va a gestionar o agenciar “la formación humana”; lo que significa agenciar la relación entre las personas que se forman y los contextos de actuación”.

Otras prácticas que le dan sentido a la universidad, en la versión de (CG): “Es la práctica reflexiva, la capacidad que la universidad tiene para pensarse en su carácter social, cultural, económico y político; la práctica de aprendizaje, que va con la práctica conversacional y la de toma de decisiones y como se consiguen intereses diversos, no comunes”.

Para (PT): “El sentido de la universidad se fundamenta en la investigación, en la docencia y la extensión como en genérico y debe apostarle a la construcción de país y a solucionar la inequidad social. La investigación tiene que ser un derrotero de la gestión universitaria, debe haber mucho acompañamiento, inversión, porque universidad que no investiga, no debería ser universidad”.

## **Prácticas que deberían implementarse para dar sentido a la universidad:**

En la versión del entrevistado (JAR): “Si bien son importantes el pensamiento, el juicio, la reflexión crítica y una política de la vida en sociedad, se destacan también como prácticas que deberían implementarse, aquellas que se reconcilian con el contexto en América Latina y Colombia, que como deber ser; la universidad debe aportar a resolver el problema más grande que tiene Latinoamérica: la desigualdad, y desde las ciencias sociales y desde la universidad; pensar cómo se reduce esa brecha. Sin embargo, en el medio académico hay un currículo oculto, en el juicio crítico, hay un lenguaje oculto; es un juicio político de la universidad, no se puede pensar en ello; es decir, al académico se le pide que piense, algo así como en una metafísica contemplativa, que para ello se le paga: Se utilizan sublenguajes, donde se advierte que la reflexión no debe ser sobre lo político, sobre el conflicto; apartándose cada vez más de una reflexión crítica política de la vida en sociedad”.

Otras prácticas que analiza en su discurso, se refieren a que se integre la gestión universitaria y la convivencia social, afirmando: “Lo que yo entiendo es que hay una organización en la cultura, que la cultura expresa diferentes momentos y formas de organización, yo le atribuyo a la universidad necesariamente la reflexión sobre la vida en sociedad, es para mí muy complicado entender que la universidad no necesariamente se comprometa y es un asunto de interés político con lo que sucede en una sociedad, particularmente con la convivencia en una sociedad, me preocupa mucho una separación en el concepto de administración y el concepto de cultura. Cuando los seres humanos por nuestra naturaleza tendemos a múltiples formas de organización, a diversas formas de organización, la pregunta no debería ser ¿Cómo administrar la universidad? Que es lo que frecuentemente se dice, si no: ¿Qué reflexión podríamos hacer entorno a las diferentes formas de organizaron social entre ellas? La universidad debería pensar en eso”.

Otro argumento para resaltar de (JAR) es: “Que frente a lo humano, la universidad rescataría el sentido de universidad. Las prácticas de gestión universitaria, si no son pensadas y reflexionadas desde y hacia lo humano, son prácticas vacías, carentes de sensibilidad, de emocionalidad, de comprensión; prácticas que sin lo humano como potencia de todo, son mecanismos y únicamente se insertan en la lógica del mercado. La universidad debe ser capaz de formar seres con capacidad de ser felices, con autonomía para vivir su ocio, para vivir la convivencia social, seres humanos éticos y seres humanos capaces de comprender la metáfora de la vida”.

Según (DA):“Hay quienes evidencian que la universidad en las actuales circunstancias, no puede tener un sentido de lo que la sociedad ya no le permitió ser y, desde esta postura, lo que la universidad debe hacer es recuperar su legitimidad, salvaguardar parte de lo que ella ha sido. Esa legitimidad tiene que construirse desde la identidad de la nación, desde la defensa del Estado, que interactúa con la globalización y que promueve un conocimiento glocal y una razón glocal de ser de la sociedad. Entender que la universidad tiene que ser parte del ámbito sociopolítico; que por fuera de ese ámbito social y político, que la reclama como parte del tejido institucional, estatal y nacional; haciendo parte de ello, puede ganar sentido su razón de ser; no porque de ella se le deba reconocer, sino porque el tejido social la

identifique como necesaria. Es decir, la universidad no puede seguir de espaldas a la problemática social, política, cultural, teniendo de por medio la exclusión y la inadecuada distribución de la riqueza”.

Por lo tanto, la universidad debe entender que aspectos como los anteriores, hacen parte de su problemática y si quiere un respaldo de la sociedad y de lo público, tiene que estar interpretando esas nuevas condiciones. La universidad tiene que operar, gestionar y administrar con una perspectiva de lo nuevo y lo nuevo es el sentido glocal, que comprenda la relación globalidad-localidad.

Otra práctica que relaciona, es la de construir y trabajar en red, una red que identifique toda la relación de vasos comunicantes, entre la sociedad como impulsadora y dadora de insumos docentes y pedagógicos, como consumidora de todo el basamento académico y de todo el andamiaje ciudadano y cívico que necesite la sociedad.

Coinciden los entrevistados: (JIJ, RC, GG, MG), en que una práctica que debería implementarse, es la conformación y consolidación de la “comunidad académica”, cuya esencia debe ser el sentido de la diversidad, la interpretación de lo social, de la interacción, la articulación; en primera instancia entre actores sociales y en segundo lugar, estableciendo mecanismos para la comunicación con el medio, generando espacios de reflexión y retroalimentación.

Siguiendo lo anterior, (CG) aduce que: “ Se evidencian otras prácticas, tal vez más solitarias, en el sentido de menos comunes en los discursos como las anteriores, pero igualmente interesantes en esta reflexión académica, por ejemplo, aquellas denominadas prácticas conversacionales, desde los lenguajes sensibles y diversos, desde los actores, desde las disciplinas, los conceptos, las profesiones, con el propósito de disminuir esas territorialidades, feudos, propiedad sobre la verdad, que limita la búsqueda del sentido colectivo y compartido”. De igual manera, comenta sobre la práctica reflexiva como: “La capacidad que tiene la universidad para pensar, repensarse en su carácter social, cultural, económico, político. La práctica de aprendizaje que está muy unida a la práctica conversacional y la práctica de toma de decisiones y, por consiguiente, de intereses diversos, no comunes”.

Desde la perspectiva de (GG): “Una práctica fundamental que de y siga dando sentido al contexto universitario, es aquella que se crea a si misma, es decir, el pensar la gestación como gestión, como creación. Por supuesto acompañada de una práctica formativa, donde formar es educar para pensar, al igual que una práctica investigativa, que da la posibilidad de construir conocimiento y la generación de nuevas lógicas de pensamiento, de nuevos discursos, de nuevos lenguajes. Hay que venir a la universidad a pensar, porque en esa óptica lo que aparece es la semántica de la *praxis* que es lo que realmente tiene sentido, porque a un oficio, a una tarea que aparece inicialmente como instrumental, se le incorpora la reflexión pero también se le incorpora la pregunta; se transforma en producción de conocimiento, porque tiene la reflexión y la teoría. Hay que ir a un concepto de práctica no análoga al beneficio, no análoga a la tarea, casi un concepto de práctica, distinto a lo que venimos concibiendo como trabajo. Hay que pedirle a la universidad: sensibilidad,

capacidad de percepción, de reinaugurar su mirada, su punto de vista; a parte de la reflexión. Habría que preguntarle por la imaginación y al parecer es lo que más está llamando a la cultura universitaria”.

Otra práctica que evidencia el entrevistado es: “La comprensión del espíritu de la época; interpretando signos de su tiempo, pensar la tecnociencia, la guerra, la democracia, el sujeto. Enfrentarse a su historicidad interpretando signos de su tiempo y comprender el espíritu de la época, una práctica que va más allá; al parecer la universidad sólo está registrando los síntomas, pero no los signos, por lo que la universidad termina haciendo lecturas sintomáticas, pero no lecturas de problemas estructurales que le subyacen a lo que está denominando la época de la técnica, de la guerra, lo que se está denominando la época de lecturas más psicológicas, la época de la melancolía, de la ansiedad, de la desesperanza; esto sólo para decirle a la universidad, en su construcción histórica, tanto en la crónica, como sincrónica; la universidad tiene que enfrentarse a su historicidad, interpretando los signos de su tiempo y cómo está comprendiendo respecto de la época”.

Afirma el mismo docente (GG): “Qué la universidad debe superar macro-estructuras para acreditar o calificar y ubicarse en la lógica de los sujetos que está formando, para que ellos puedan pensar la universidad”.

Otra práctica que se menciona como rescate del sentido de universidad, es aquella que tiene que ver con la profesionalización de la docencia (DA, MG, JAR) y la articulación de los programas de pregrado y postgrado a la problemática del país.

### **La universidad en su ser y su historia:**

Frente a la historia: “La universidad en su historia, utilizaba una lógica de contenidos, esta le permitía declararse en ámbito que constituya la universalidad; por ejemplo, la universidad napoleónica era de contenidos, enciclopédica, intelectual, erudita, se dedicó a transmitir, como si estuviera depositando en una generación los grandes valores históricos de otra generación”. (GG).

Siguiendo el hilo conductor, la universidad es historicidad, la manera como ella puede posicionarse y colocarse a la altura de los signos de su tiempo, interpretando muy bien los grandes acontecimientos humanos contemporáneos, como los mencionados anteriormente. Para el profesor (GG) serían: la guerra, el conflicto, la democracia, la tecnociencia, la ética y lo estético, entre otros.

De otro lado, (MG) comenta que: “El devenir universitario estuvo muy ligado a las visiones confesionales, posteriormente con la constitución de la república aparecen algunos proyectos de universidad, que intentan constituirse como el centro de la reproducción del conocimiento y de la formación. La universidad aún, ni ha logrado madurar en el sentido de reconocer el entorno y constituirse verdaderamente en un espacio de socialización que jalone las respuestas a las preguntas y problemas de la sociedad y que cada vez más es un reproductor de la estructura social concentradora que tenemos. La universidad en Colombia, la han venido constituyendo más en

respuesta al mercado laboral, que en el discurso o ideario de construcción de conocimiento y construcción de nación”.

Afirma el mismo académico que: “La idea de historia, es el espacio de diversidad, de la re-creación, de lo particular y lo general, del conocimiento, del saber, de la ciencia, de la tecnología, del arte y el espacio de reproducción del conocimiento desde la modernidad. En conjunto la universidad contrasta el espacio ideal y el espacio de construcción de sociedad. Hemos ganado en espacios donde la universidad ha apostado menos en formación en bases sociales y filosóficas y más en formación para el trabajo”.

Desde la perspectiva de historia y en la versión de (DA): “La universidad ha sido expresión de sociedad que el capitalismo y la burguesía lograron arrancarle al feudalismo, como una forma concreta de obtener un instrumento que permitiera cognitivamente, fundar las pretensiones de las nuevas clases sociales para lo cual debió dotarla, y la misma universidad se dotó de instrumentos y objetivos que distinguían, digamos así: la democracia y la calidad del bien llamado conocimiento. Por eso el capitalismo y la burguesía no van a fundarse en saberes tradicionales, sino en saberes que el trabajo académico fuese construyendo; en tal sentido, tenía que tener autonomía, capacidad analítica y una garantía de su funcionalidad para el largo plazo, dado que el conocimiento tenía que tener una decantación y sobre todo, tener una libertad. De alguna manera, todo el producido de la universidad, terminó por diferenciar sus productos, unos por supuesto al servicio de los intereses dominantes, pero otros no; creo que eso es la universidad, una contradicción entre los atributos de la democracia, la autonomía, la rigurosidad y la tendencia de compromiso con el gobierno y las clases hegemónicas”.

Según (RC): “Desde esta visión histórica de la universidad, ha tenido una función social y de poder en relación con el conocimiento. Mantiene órdenes de relación, a partir de un conocimiento que se estructura o no, órdenes de relación, con o sin razón; pero mantiene órdenes de relación, porque está legitimando verdades en múltiples disciplinas; la universidad es legítima con ese rol, en relación con la producción académica. El saber es poder y control, la universidad tiene el poder de mantener y transformar”.

Más como una tendencia histórica, el académico (JCM) afirma que: “La universidad está anclada en la generación del conocimiento y, entonces, habría que preguntarse ¿Cuáles son los intereses del conocimiento?, un conocimiento para una acción instrumental, un conocimiento que lleve a la liberación para una transformación y planteado en el contexto histórico dependiendo de las circunstancias históricas. - Advierte que la universidad empieza a girar mucho en torno a un conocimiento-, no para la transformación precisamente; que en contrario se dé la posibilidad de construcción de un pensamiento crítico. Es una universidad que abandona las necesidades históricas, el contexto histórico, que sólo responde a los intereses del *statu quo*, o que replica estructuras sociales y políticas, pero no privilegia nuevas formas de pensamiento. Procesos como los de acreditación, que son un medio para algo y se convirtieron en un fin; y sacamos indicadores de gestión, pero no estamos pensando realmente en la tarea de la universidad, en el contexto histórico. Pienso

que la tendencia de la universidad hoy en día es: profesionalizante, instrumentalizante y le adicionaría otra, cosificante". En este mismo sentido, coincide (JIJ) al afirmar que: "La universidad ha sido más importante en otros momentos y que actualmente no es tan importante, porque ha perdido identidad; se enredo mucho en el proceso instrumental".

En esta misma lógica, plantea (PT) que: "Lo más importante a través de la historia, es que la universidad haya respondido a las demandas sociales de esos distintos momentos. Este país hoy necesita una universidad con una gran cantidad de personas formadas en distintos perfiles específicos, respondiendo a unas tareas concretas; que responda a las coyunturas económicas, sociales y políticas de cada momento".

Ahora bien, frente al "ser" de la universidad, algunos orientaron sus respuestas en general, al tema de la historia y el ser; aunque otros plantearon diferencias. Por ejemplo (JIJ) hace referencia al ser de la universidad, como la posibilidad de recreación de la cultura, el espacio que brinda al ser humano las posibilidades de liberarse en lo que conoce, en lo que hace; es un espacio abierto de comunicación en su ser; es una posibilidad grande de recreación de lo humano, en torno a la integración de la cultura y el conocimiento.

Para (RC) la pregunta por el ser, es una pregunta política, no sólo un conocimiento aislado, sino un conocimiento que impacta en la cultura, que está teniendo un efecto profundo en la cultura, transformándose con la cultura o propiciando cambios en ella y es una voz muy escuchada. La universidad en su ser, es la producción más legítima del conocimiento.

Desde la mirada de (CG) quien argumenta: "La pregunta por el ser de la universidad es una pregunta muy filosófica, en la actualidad y en el acto respecto a grandes acontecimientos humanos y respecto a lo que interpreta como el espíritu de la época; que no sólo tiene que pensarlo, sino realizarlo; no hay un ser de la universidad, hay un posicionarse y un colocarse. De la misma manera que entra el concepto de ilustración en la universidad y la manera que entra en conflicto el concepto de universalidad con universidad, entra en conflicto el concepto de ser en y de la universidad; entonces, la universidad en auto-colocación y en auto-posicionamiento, de ser un sujeto colectivo, tiene que ponerse en actualidad y actuación; hay más un estar y un siendo, que un ser. El ser de la universidad está en bancarrota, en lo que es la idea de universidad como universalidad, en lo que son los grandes contenidos, desde el punto de vista ético, político, gnoseológico, epistemológico y todas esas grandes ideas que movilizan la universidad, está en crisis toda la metafísica que la sostenía".

(JAR) afirma que: "La universidad en su ser, es un escenario, ni siquiera un lugar físico, la universidad es para el ocio, porque es la reflexión necesaria como acción, la reflexión es ociosa en si misma, entonces: ¿Cómo disponer de las condiciones para que el sujeto humano sea ocioso? No tengo ninguna duda de que el ocio desarrolla el cerebro y las enormes potencialidades de interconexiones neuronales que puede facilitar el ocio, porque no hay duda que la práctica social y cultural, tiene un impacto

sobre la vida biológica de los seres humanos y al revés; entonces en su ser es un dispositivo social y cultural para el ocio. Esa es la parte romántica, pero la parte complicada es que la universidad es una institución política; es un lugar de deliberación, es un lugar de debate, es un lugar público, es un lugar de inconformidad, es un lugar donde se mueven energías negativas y positivas; un lugar de mucha movilización y como es un lugar político, allí se han tomado muchas decisiones en el pasado, como por ejemplo: si las mujeres tienen alma, si los indígenas eran seres humanos, si las mujeres podían ingresar a la vida universitaria”.

Entonces, en su ser la universidad es un lugar de contradicciones, de posibilidades de ocio, de reflexión crítica, pero no sólo un lugar, sino el más político de los lugares, el más deliberativo crítico, incluso desde los silencios.

En conclusión, (JAR) denota que, como “ser” de la universidad, es en primer lugar el ocio, en segundo lugar lo político y en tercer lugar un dispositivo de control de las personas, porque es un pronóstico donde también se pretende hacer una moratoria social de muchos sujetos que todavía, no se encuentran en disposición para el trabajo, como se dijo anteriormente.

Desde el punto de vista de (AP), la universidad en su ser es: “Una pregunta filosófica que tiene un sentido muy amplio, la universidad, *universitas*, la totalidad; hasta el propio cosmos hace parte del universo; personas de todas las formas, pieles, razas; cada uno es un electo del gran conjunto universal; no estamos divididos, hacemos intersección en este gran conjunto que tratamos de decir, que es la comunidad universitaria. El ser de la universidad, respira cosas gratas, se nutre de cosas bellísimas, de cosas muy interesantes, que a nivel de la interpretación puede sacarse de las aulas; de mirar a alguien en el pasillo (se interpreta el mundo), la biblioteca; es como una alteridad, donde todos están allí, detrás del conocimiento. La historia y el ser de la universidad, hacen parte del ser y el humanismo, porque uno está construyendo la historia y porque uno hace universidad”.

En la versión de (SVA), la universidad en su ser es: “Un centro de producción de pensamiento, de producción de cultura, de producción de significados sociales, culturales y de formación humana”.

### **Práctica de gestión universitaria eficiente y eficaz:**

Desde el punto de vista del profesor (GG):”En sentido pragmático o en sentido de filosofía de la *praxis*, o de filosofía de la acción, hay una exigencia y es que todo conocimiento debe ser socialmente pertinente. Se llega incluso a decir, que el estatuto de cientificidad de una disciplina o la validez científica, el principio de verdad, de objetividad, de realidad de una disciplina, no está declarado por el hecho de determinar su objeto de estudio sometido a tener sus códigos lingüísticos específicos, o poner su propia historia de construcción como disciplina científica, sino que está declarado por la manera como esa disciplina responde a ese conocimiento; y a mí me parece que habría que recuperar una reflexión y una heterización, sobre lo que en pertinencia de conocimiento significa: valor de uso, valor de cambio, utilidad social; sobre lo que significa función y haciendo una crítica profunda en economía

política a esos valores; en función de lo que estemos denominando: conocimiento pertinente, y hacerle una crítica a todo lo que desde ahí deriva como eficiencia y eficacia; por lo tanto hay que recuperar la reflexión de la economía política, desde allí hay una salida”.

Desde la perspectiva de (DA): “La universidad será eficiente y eficaz, si es capaz de escapar al cerco que la globalización le ha tendido; si entiende que su legitimidad radica en el conocimiento que por su producto social, la sociedad le entregue; no por la capacidad de oferta, por más carreras, más títulos, sino si atiende a los sentires de la sociedad, o sea aquellos productos que la modernidad le prometió a esta humanidad, es decir, entregarle ciudadanos; ahí realmente es que sabremos si la universidad, es eficiente y eficaz”.

Para (MG): “Las nociones de eficiencia y eficacia no tienen porque estar cargadas de identidad al concepto de empresa, ni al concepto en el sentido financiero; en su juicio esto depende de la mente del proyecto que implementa. Desde la termodinámica pueden ser dos nociones que digan dinámicas de circulación de energía siempre estática y formas de utilización de la energía de la manera más adecuada en cuanto a ellas. Otra cosa es que existan visiones de economía financiera, monetaria, mentalidades economicistas, es una contradicción profunda y asocian eficiencia y eficacia a utilización de recursos necesarios para el cumplimiento de objetivos. En termodinámica no se habla de maximizar energía, entonces, la eficiencia será la adecuada lógica del proceso, no implica necesariamente la medición de recursos, ni el menor costo. Desde la economía política, decimos que la productividad es un concepto que debe contraponérsele a esas formas economicistas y del dominio del modelo empresa como modelo organizacional eficiente, entonces, depende del criterio que allí se establezca, la consecución de las metas. Y si las metas son: ¿Tener más estudiantes?, ¿Más profesores por menos plata? Por eso estas dos categorías le corresponden a la empresa; es precisamente la discusión de la economía ecológica, como trabajar nuevos conceptos y como conseguir que los procesos de transformación sean más eficaces a la luz, por ejemplo, de las definiciones de la termodinámica”.

El académico (JAR) encuentra difícil aplicar los criterios de eficiencia y eficacia, al fin último de la universidad que es el ser humano y concretamente aquello que nos hace más humanos desde la perspectiva de la ciencia que es el conocimiento. Él infiere: “Yo esperarí que en la universidad se formaran seres con capacidad de ser felices, con autonomía para vivir su ocio, seres humanos éticos y seres humanos en convivencia social. Encuentro muy difícil unir un concepto de ser humano con un concepto de eficiencia y eficacia; las mediciones tendrían algún sentido si nos diéramos la posibilidad de entender esos asuntos como metáfora de la vida; pero cuando esos asuntos de la metáfora se convierten en la vida misma universitaria, se mata el espíritu y eso es lo que está pasando con la educación en Colombia y en América Latina. Se está entendiendo que el producto de la universidad es una mercancía y desafortunadamente, ese entendimiento de que aquello que ofrece la universidad al ser humano es una mercancía más, es lo que está haciendo que la universidad no pueda cumplir su fin último, que es formar un ser humano”.



Desde el punto de vista del docente (JMS): “La eficiencia tiene significado haciendo las cosas correctamente, y la eficacia hacer las cosas correctas. No es hacer más con menos, la eficacia tiene que ver con la gestión de la universidad, en ese sentido tendría que asomarme a ese contexto histórico de miseria, pobreza, corrupción y la universidad tendría que preguntarse: ¿Cuáles son las cosas correctas para transformar ese contexto? Pero la práctica de la gestión ha quedado en parámetros de eficiencia, haciendo las cosas correctamente y de pronto no haciendo las cosas correctas”.

Para (CG): “La eficiencia siempre la hemos asumido como la manera óptima de administrar, digamos así, recursos escasos; la eficacia es el alcance de esos objetivos, de intencionalidades y propósitos institucionales. Algo que para mí no es, pero que se asocia al lenguaje común, es el logro de objetivos y el impacto de lo que la universidad hace y desde ese impacto qué está pasando con el desarrollo de la ciencia y la tecnología. Uno ve personas más orientadas hacia la eficacia sin tener en cuenta la eficiencia y desde ahí se paran; argumentan (el fin justifica los medios). Cuando hablamos de efectividad en una práctica de gestión, me implica la eficiencia y la eficacia, que ambas sean adecuadas y combinadas, siento que hay determinadas prácticas enfocadas sólo a la eficiencia y otras a la eficacia. Si lo enfoco en términos de proceso; es la forma a través de la cual todos esos elementos que tiene la universidad y que posee en su entorno, en su medio, los asume para poder lograr sus objetivos y sus propósitos representados en su proyecto institucional y además, como se apropia, pero también, como transforma esos recursos del contexto, del medio”.

Según lo expresa (AP): “Creo en primer lugar, que lo eficiente tendría categorías para saber si: empresarialmente, financieramente e investigativamente una universidad está a la vanguardia con otras en Latinoamérica y en el mundo; la práctica de gestión eficaz siendo eficiente se vuelve práctica, va hacia lo eficaz, hacia los hechos, al encuentro de vitales experiencias a través de su propia práctica, es decir, debe tener un campo operativo en el cual se evidencie que la universidad tiene y genera frutos, pues ya los ha sembrado y puede cosecharlos, tanto desde su administración, como desde sus docentes y sus alumnos”.

Para (RC): “Una práctica eficiente es aquella que puede perdurar en el tiempo, que logra transformación; y una gestión universitaria eficaz, es un resultado concreto, del día a día, la que va colocando metas, proyectos y va cumpliendo. Yo creo que las prácticas de gestión universitaria, deben ser prácticas pensadas como prácticas de largo aliento, no quedarnos solamente en el resultado, en lo que debemos presentar, en lo que debemos hacer, sino a lo que realmente le estamos apostando; logrando una transformación además que se mantenga, es una característica del cambio; el cambio es una distinción que se mantiene a través del tiempo y en ese sentido creo que podría hablar de eficiente, mas allá de resultados a corto plazo solamente; eso deben ser las prácticas que abran horizontes en la acción para continuar en la transformación”.

Desde la mirada del académico (JIJ): “Dentro del contexto de la eficiencia y la eficacia, siempre se orienta a instrumentalizar la gestión; una práctica de gestión

universitaria eficiente, será aquella que tiene muy claramente definido los medios, los recursos y busca de alguna manera articular medios y recursos para alcanzar un objetivo determinado, aunque no se pueda separar lo instrumental en la gestión; porque por naturaleza la dirección necesita mecanismos de control, que van de la mano con procesos de eficiencia, de diseño y de coordinación. Una práctica de gestión, en el mismo ámbito de la instrumentalización, será aquella que trasciende y determina el impacto de una decisión que se toma, se tienen los recursos, se vinculan, está la eficiencia para hacerlo y está la eficacia al realizar esa labor y tener impacto en lo que se planeó”.

Desde el punto de vista de (PT), quien relaciona la eficacia y eficiencia a un tema muy importante, el de calidad. En sus palabras: “La calidad es algo que tiene que pasar por nuestra vida cotidiana, por nuestras prácticas de distinta naturaleza; porque hacer las cosas con calidad, es hacer las cosas con ganas, hacerlas bien, optimizando todo lo que tenemos; todo lo que somos; para que, lo que hacemos, les sirva a otros. No considero que la empresa y la universidad seamos organizaciones de distintos sentidos, la universidad no es un bando y la empresa otro”.

Para (SVA), una práctica eficiente es aquella que: “Está articulada en los objetivos mismos de la universidad, en sus intenciones de formación, en su agenciamiento de la formación; entonces la práctica de agenciamiento sería una práctica eficiente y la eficacia estaría totalmente en el logro de las metas de formación. Desplazaría como criterio de eficiencia y eficacia, un criterio económico. La eficiencia y la eficacia, tienen que ver también con la viabilidad, con la sostenibilidad de los procesos, pero no por los procesos en si mismos, sino por la relación con las metas de formación y la gestión del conocimiento”.

### **Eficiencia en la investigación, en la proyección social, en la administración y en la cultura**

Dice (CG): “No entiendo porque la pregunta fragmentada, cuando comprendo que es un sistema académico y que la gestión administrativa, se supone facilita esas tres partes misionales de la institución. Esa fragmentación enreda las prácticas (más de lo que están), haciendo una vicerrectoría académica, otra de proyección: esa fragmentación que es territorial, no me permite el desarrollo de los diferentes lenguajes; cada uno responde por lo suyo o por su área; termina perdiéndose en el engranaje de la universidad y de estas maneras, no se logran los objetivos. Lo otro es que la parte administrativa, no está al servicio de posibilitar o de permitir que esta eficacia o esos resultados misionales, se logren. No creo que sea con una mala intención, pero si está mal pensado. La administración hace difuso y pesado el desarrollo de los tres pilares; como que la administración en la universidad, se hace evidente es por las restricciones y no por la participación”.

Desde la mirada de (PT): “La eficiencia atiende el tema de los procesos, entonces, hay que ocuparse de ellos y adaptarse al valor y acompañarlos en los momentos en que están, desde todas las partes de la universidad. Y si la eficacia se mide en resultados, cómo saber equilibrarlos, cómo saber darles una justa valoración. Pero sí

desde lo honesto y ético, nos hacemos preguntas, cómo: ¿Si tal programa, que esta saturado se abre? No se podría responder esa pregunta”.

Para (DA): “Si la investigación y la extensión cambian de rumbo; si realmente la universidad incorpora el desarrollo humano, a esa cantidad de seres excluidos, de ciudadanos en el amplio sentido de la palabra; y de cuenta de la explotación en Colombia y recupere el saber tradicional. Sino conoce las necesidades de las comunidades para garantizar un desarrollo y una vivencia digna, la universidad no estará transitando eficiente, ni eficazmente”.

En la versión de (JAR), el académico se pregunta: ¿Cuál es el contenido y la forma del ser humano que habita en la universidad?, ¿Cuál es el conocimiento que se produce en la universidad y si efectivamente se produce conocimiento?, ¿Si ese conocimiento es pertinente? Y ¿Por qué diferenciar entre administración y cultura? La cultura en ella misma tiene su forma de organización social, la cultura es entender la administración de la universidad. Nos hemos hecho la pregunta al revés; primero es cómo nos organizamos y la siguiente cómo se administra la universidad. Hay una organización en la cultura. La cultura expresa diferentes momentos y formas de organización”.

El profesor (GG) argumenta que: “En sentido pragmático o en sentido de filosofía de la práctica (de la *praxis*), o filosofía de la acción, hay una exigencia y es que todo conocimiento debe ser pertinente; se llega a decir que el estatuto de cientificidad de una disciplina o la validez científica, no está declarada por su objeto de estudio, o por su historia de construcción como disciplina científica, sino por la manera cómo esa disciplina responde al conocimiento. Hay que hacer una reflexión desde la economía política, sobre lo que en pertinencia del conocimiento significa: valor de uso, valor de cambio, valor de función y valor social; recuperar esta discusión porque sino, el pragmatismo funcionalista y toda la econometría van a conducir por determinada dirección el sentido de las prácticas”.

En palabras de (RC): “La eficiencia se evidencia precisamente cuando se logra la articulación. No podremos hablar de eficiencia si sólo se produce conocimiento en si mismo, pues eso sería relleno y sola información. La eficiencia siempre está de la mano con la articulación y que sea de impacto social. La eficiencia desde la formación, sería el saber; desde esta formación qué impacto se está teniendo en la proyección y la investigación; cuando hablamos de investigación, proyección, academia, estamos hablando de una relación directa con el entorno, estamos hablando que hay convenios, publicaciones, producción. La gestión debe procurar esa eficiencia en la articulación. Tendría unos indicadores para medirla como producción intelectual, convenios que se hacen, impacto social, como es la financiación, a quien le interesa y la pertinencia social”.

Siguiendo el hilo conductor, (JIJ) expresa que: “La eficiencia y la eficacia son términos instrumentales. En el caso de la universidad no se trata de un simple operario sino de una persona que piensa la cultura. La eficiencia en la investigación se da cuando se logra consolidar los grupos de investigación; allí no solamente seríamos eficientes, sino también eficaces, porque habría resultados investigativos:

consolidación de grupo, articulación de los procesos de producción de los grupos y una sostenibilidad de los grupos en el tiempo. En la cultura, es la posibilidad de que las personas entiendan en su estructura cognitiva, que hay principios, valores, pero que adicionalmente las instituciones puedan enmarcar unos principios productivos, que pueden combinar en su estructura y que no van en contra de sus posibilidades éticas y de desarrollo, de sus posibilidades de emancipación de procesos de desarrollo del individuo”.

En cuanto a la proyección social, define la eficiencia como la coherencia con la dinámica social, regional, local, lo cual se llama pertinencia. Para el académico, la eficiencia no se da sola, es un conjunto, y en la administración sería la combinación y la claridad que se debe tener de proyecto de universidad.

En la versión de (SVA): “Una práctica es eficiente si: a) permite generar el conocimiento que se dice se va a generar, b) si da razón esta eficiencia de lo escrito, lo publicado, lo confrontado y cuando se replanta el conocimiento, c) la eficiencia es articular todos los procesos. Entre más prácticas se articulen se diría que hay mayor eficiencia. Sí hay unas condiciones de agenciamiento de los procesos que se relacionan con la eficiencia. Creo que la medida de eficiencia tiene que darse desde la articulación del proceso mismo, de agenciar algo y de los productos directamente relacionados, si se es capaz de mostrar resultados concretos asociados o agenciamiento de un proceso, creo que se logra la eficacia; la eficiencia y la eficacia tendrían que analizarse desde el agenciamiento de los procesos”.

(JCM): “Considero que hay que revisar el paradigma que se utiliza al momento de evaluar eficiencia y eficacia; el paradigma debe ser más sistémico (pensando la investigación, la docencia y la proyección social) donde la eficiencia trascienda la relación costo-beneficio. La eficiencia y la eficacia se deben mirar como una conjunción”.

Desde el punto de vista de (AP): “Lo más importante es el desarrollo personal; porque sino se estaría cosificando el ser humano y la cultura misma, sería una administración vacía sin proyectarse en la región, el país y el mundo. Formar en lo humano nos caracteriza siempre, para ser buenos investigadores, buenas personas; la cultura va a estar trascendiéndose a sí misma desde lo social, lo académico va a crecer”.

### **Relaciones entre universidad y entorno**

Para (RC): “Falta ahondar en la comprensión del significado de pertinencia. Un criterio de pertinencia es la capacidad de transformación y auto-transformación que tenemos en relación con el entorno; la relación universidad-entorno es problemática, son universidades enconchadas, aún muy consultoras. En general se está lejos de la pertinencia. En la práctica se debe definir cual es la relación que genera mayor pertinencia en la relación sistema-entorno. ¿Qué tipo de rol, que tipo de relación va a asumir la universidad en relación con el entorno? Ganar en pertinencia es ganar en

transformación. Tanto la universidad como el entorno deben ganar en diferenciación y transformación (es una transformación mutua)”.

Dice (GG): “Habría que pensar menos en epistemologías y más en epistemias, y para ello hay que rescatar el carácter de la relación dialéctica que el sujeto tiene con su realidad, resignificando teorías. El sentido de la práctica de gestión que recupera el carácter de la universidad en la actualidad es el acto y actuación que necesita mucho contexto; en este sentido hay que hablar de un sistema universitario abierto totalmente expósito y totalmente contingente e incluso indignante a lo que se puede presentar al exterior, a lo que puede presentar el contexto, es decir, una universidad con menos superioridad sistémica, con menos miedo de entorno, menos miedo al contexto, para que el sentido de sus prácticas de gestión sean en acto de actuación, en movilidad, en desplazamiento; no auto- protegiéndose o encerrándose en ella misma”.

Para (AP): “La universidad ha perdido relación con el entorno; en general ahora la universidad establece relaciones con el contexto teórico, pero no en práctica con la sociedad; no hay práctica en la sociedad realmente; para la universidad no existe Colombia, no existe el país; no creo que la universidad hoy en día tenga acercamiento real a la comunidad; no evidencio un intercambio social, tampoco veo reflexiones desde las disciplinas en torno a las problemáticas colombianas; los desplazados, los seres de la calle; ni siquiera desde las facultades de humanidades, existe el capital, pero no existe el país”. En este mismo sentido, aduce (CG): “Las relaciones son distantes, por ejemplo: con el sector empresarial; generalmente el sector empresarial reclama herramientas y soluciones corto-placistas. En general la universidad no interroga el entorno, pero igual el entorno no cuestiona al contexto universitario; no hay retroalimentación, la pregunta es cómo nos escuchamos, cómo nos leemos, cómo generamos estrategias”.

Estas relaciones universidad-entorno están cambiando, afirma (PT): “Ya las universidades intentan pernear cuales son las necesidades de formación profesional; por ejemplo, pensar la formación tecnológica; igual los sectores industriales se han ido acercando a la universidad a través de pasantías, prácticas”.

En la posición de (DA): “Son relaciones de mutuo desconocimiento, de desconfianza; la universidad se encuentra des-ubicada y vulnerable, tal vez defendiendo antiguos merecimientos, antiguas distinciones. Una universidad que solamente ve en objetos de conocimiento y no relaciones vitales y vivenciales de la que ella hace parte; una universidad que resulta limitada socialmente y que ni aporta, ni entrega soluciones”.

El entrevistado (JAR), asegura que: “Lo que revela la relación universidad-entorno es la profunda inequidad y desigualdad que se presenta frente al acceso y sostenibilidad en la educación y sobre todo frente a la formación de personas para la producción de conocimiento. Estructuralmente la relación universidad-entorno es una relación que esta en quiebra”.

(JIJ): “No entiendo que le pasa a los sujetos sociales dentro de la universidad, que hacemos esa diferenciación entre entorno y universidad; pienso que es algo muy

instrumental y mental. Se están dando unas tensiones que tienen que ver mucho con lo ideológico, la universidad es una y el entorno es otro; que estamos en la universidad no como un medio productivo académico, y que la productividad la tienen, por ejemplo, las empresas”.

(SVA) argumenta que: “Hoy las universidades viven como en burbujas, como en un limbo donde no saben realmente en que entorno, en que país se vive; no se hace análisis de coyuntura: ni social, ni político, ni cultural, los alumnos en su proceso de formación no saben en que país viven. Las universidades han pensado que tener relación con el entorno es hacerles consultoría al servicio de las necesidades de la empresa, es decir, al servicio del mercado. No se piensa la universidad como ente crítico capaz de pensar la sociedad, capaz de orientar los procesos socio-políticos y culturales de un país. La realidad nunca es objeto de análisis en las clases”.

(JCM) dice: “Las siento muy cordiales, como que la universidad hace ver que va al medio y que satisface las necesidades de él y hablo de medio cuando me refiero al medio nacional, regional o local, instituciones e incluso personas; pero no siento que asuma un pensamiento crítico de transformación y de construcción con el entorno. Es una relación muy compleja y quizás con una buena dosis de neoliberalismo y una buena concepción del sistema capitalista, dentro del cual si la universidad no se congracia con el entorno, entonces, la aíslan”.

Para (MG): “La universidad colombiana logra ser condicionante del entorno, en cuanto a su transformación. En éste momento la universidad es reactiva al entorno, no propone. Entonces, para que la universidad sea proactiva debería tener capacidad de lectura de los problemas del entorno; si una organización se acomoda al entorno, en últimas es reactiva”.

### **Modificaciones que se le deberían efectuar a la estructura administrativa y académica de la universidad para que esté de acuerdo con el entorno:**

(RC) considera que: “Las modificaciones tendrían que ver con: a) establecer claramente la relación con el entorno, b) hacer reducción de la complejidad, c) qué entorno-problema va a resolver, c) definir con precisión cuales son los entornos de la universidad, d) se debe hacer diferenciación de las disciplinas, e) los actores deben tener claridad de la relación universidad-entorno, f) incrementar la participación. Si hay participación los cambios resultan legítimos, empiezan hacer parte de la cultura, para autorregularse, sino es una participación tramposa; es decir una participación que legitima realmente los cambios de estructura”.

En la opinión del docente (GG): “La estructura orgánica es un hecho social, es una estructura que epistémicamente responde a procesos que tenga la organización y a un sistema de lógica de relaciones; en este sentido la estructura administrativa de una universidad debería ser mucho más amplia, mucho más centrada en grupos de trabajo, con mucha más autonomía de los grupos, poco centralizada para tomar decisiones, sin desconocer la persona que representa y que ejerza un liderazgo de coordinación, que le permita la maduración y crecimiento al grupo. Una universidad sin facultades, con centros de información, con centros de investigación, con centros

o escuelas de pensamiento; que organiza de nuevo el conocimiento humano; incluso admitiendo que pasa por una transición; admitiendo que para salir del esquema de facultades, tendría que pasar por otro esquema de facultades, donde el conocimiento se organiza distinto y la administración de la academia se organiza distinto. Una universidad interdisciplinaria y transdisciplinaria. Me parece que el comportamiento de las disciplinas forma parte de la bancarrota de la universidad. La interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad, son el factor fundante de la organización académico administrativa de la universidad contemporánea. La interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad es simplemente a propósito; la relación de la universidad con el entorno, es una exigencia social, no es una construcción epistémica ni epistemológica de las disciplinas; es simplemente la sociedad pidiendo a gritos solución a los grandes conflictos de la humanidad, que no ha producido ningún experto aislado. Las modificaciones para que la estructura esté a tono con el entorno son: a) mediante la epistemología recuperar el principio de realidad; recuperar la relación sujeto-mundo, sujeto-entorno, sujeto-contexto, sujeto-acontecimiento, b) hay que modificar el sentido teórico asumido por la universidad, c) epistemia significa recuperar el principio de realidad; incluso poner en crisis los principios de verdad y objetividad que manejan las teorías científicas, d) la realidad es el conjunto dinámico e interdependiente de acontecimientos donde estamos incorporados e involucrados y en torno de cual tenemos que producir sentidos, e) las prácticas de gestión deben intentar realizar lo humano cuyas respuestas han sido aplazadas”.

Desde la postura de (AP): “La universidad debe ser a) un organismo vivo, no estático. Que sea algo que se respire con la gente en una común unión, b) tener claridad sobre las políticas administrativas, por ejemplo en investigación, c) que se construya pensamiento y mundo, ese es el conocimiento, d) que se construya un pensamiento propio de este pueblo y a eso deben contribuir profesiones como filosofía, trabajo social, sociología entre otras, e) que exista relación entre programas académicos y problemas sociales dados en la combinación entre causa y efecto, f) tener una línea de investigación que tenga contacto con la gente, que tenga la equidad como principio, como un valor que debe tener el ser humano, g) acciones con la condición humana a propósito, estamos en una época bastante neurálgica, donde miramos la crisis en los valores; los valores ya se han cuantificado, codificado, son valores materiales, hoy en día es necesario, tener conciencia”.

En este orden de ideas, para que la estructura académica y administrativa esté de acuerdo con el entorno, (CG) afirma que: “La administración debe ser más flexible, con menos jefes, menos divisiones, se debería hablar de cadenas, asociaciones como grupos; lo administrativo (grupos orientados hacia el servicio) debería servir para pensar y jalonar procesos. Poner las normas como piso y no como techo; se debe revisar la estructura de programas y departamentos. Deberían modificarse los espacios de interacción entre directivos de programas y docentes seleccionados para el desarrollo curricular, aceptación del cambio y movilidad; una comunicación más permanente entre docentes y directivos del programa. La administración depende mucho de quienes ejercen las prácticas de gestión para lograr objetivos. La universidad debe diseñarse no sólo para el entorno de hoy, sino para el entorno de mañana”.

(PT) infiere que: “Desde luego la transformación de la estructura tiene que ser efectuada en función de las prioridades de un sujeto social que está cambiando y que necesita claridad, que está creciendo. Debería haber una absoluta coordinación entre la dirección y la gestión ejercida en todos los niveles. Que la estructura organizativa esté en función de las necesidades y demandas de ese aparato docente, apostándole a la academia. Estamos formando personas, no son números”.

Según las apreciaciones de (DA): “La transformación debería ser para potenciar la crítica. Una universidad debe ser democrática, sensible y crítica. Mediante la crítica creativa que haga suyos los problemas de la investigación y la extensión de la universidad. Que la universidad toque a la comunidad y la comunidad misma recree la docencia y la investigación. El cambio organizacional debe respetar la tradición; el conocer tiene que entenderse como un conocimiento que tenga en cuenta la biodiversidad para que los saberes puedan transitar hacia formas ecológicas que resuelvan los problemas vitales. La universidad no puede ser una isla, creo que ésta es una transformación básica de la universidad, que debe entender desde la globalidad, que los problemas son locales. La extensión y la investigación, tienen que generar transformaciones en la sociedad y en la universidad misma”.

(JAR) reflexiona y dice: “Que busque la coherencia como pensar en un ser humano coherente, entre su pensamiento disciplinar, su pensamiento de vida, su pensamiento crítico y político. La reforma no puede implicar un tipo único de universidad; la transformación debe garantizar como mínimo la universidad para la reflexión disciplinar, ética, para la reflexión política del ser humano, para garantizar el diálogo, que se acepte la diversidad y que de ninguna manera sea homogenizante”.

Para (JIJ): “Se debe identificar qué tipo de organización es y cuales son los canales de relación que tenemos; la estructura de procesos que tiene la organización. En la estructura orgánica lo que se debe manifestar es la lógica de relaciones; la misma estructura debe ser mucho más centrada en los grupos de trabajo, con autonomía, poca centralización para la toma de decisiones. De igual manera deben darse reflexiones en los grupos, sobre las profesiones, sobre la investigación, sin desconocer un liderazgo de coordinación”.

Desde la perspectiva de (SVA): “No debería tener facultades, porque las facultades son un modelo totalmente orientado a la formación profesional, las estructuras son obsoletas para que no se pueda generar conocimiento. Las universidades deberían ser centros de pensamiento, realmente tendrían que estar más articuladas a centros interdisciplinarios o institutos interdisciplinarios, en los que se genere conocimiento, circule conocimiento, se forme para la profesión, pero también para la ciencia y se den respuestas al país; hacernos pertinentes para el país. Lo otro es que la formación integral es clara y está dicha, la interdisciplinariedad está inventada, la articulación entre las tres funciones sustantivas está inventada. Formar personas con pensamiento crítico, autónomo, personas capaz de crear, es lo mejor para un país como Colombia”.



Argumenta (JCM) que: “Se tiene que profundizar en el proceso de docencia (en su formación). Que se haga énfasis en la construcción de pensamiento crítico; no se puede seguir en el proceso de la docencia sólo dando información; habría que revisar los intereses que nos están asistiendo en torno a ese conocimiento, transformante o profesionalizante. De igual manera considero que debe darse una gran responsabilidad social”.

En opinión de (MG): “Me parece que la estructura universitaria debe ser autogobernada por parte de sus comunidades académicas; que la educación debe ser pública en su financiamiento y en su espíritu. En lo macro modificar la visión de mercantilización de la educación; articular la educación media con la educación superior, estableciendo vínculos y discusiones”.

### **Relación dirección-decisión respecto de las prácticas de gestión universitaria:**

La respuesta de (RC) se centra en: “Precisar que los grupos académicos deben ser la primera y última instancia de decisión; cuando las decisiones son tomadas en conjunto, en colectivo, tienen mayor probabilidad de mantenerse a través del tiempo. La dirección debe hacer parte de los procesos y de la vida cotidiana de las facultades, de los programas: es una dirección que debe estar al servicio de esos procesos. Un líder debe ser legitimado por un grupo, se debe confiar en él. Es sano también que se dé una dirección muy sensible al proceso de los grupos y que también sea autónoma”.

(JIJ) expresa en su análisis que “La relación dirección-decisión en la universidad, se debe comprender en el marco del conflicto y la diferencia. La administración debe garantizar los espacios para la discusión, donde los conflictos se resuelvan más por negociación y consenso. Otro elemento que enriquece mucho en la universidad, son los argumentos para tomar decisiones, en ellos se nota la racionalidad de cada persona. La dirección debe ser capaz de convocar decisiones ampliadas ¿Cómo las escucho?, ¿Cómo sistematizo esos argumentos para que se vuelvan razones al momento de dar órdenes?

Desde el horizonte de (SVA): “Pensaría que la gestión universitaria, tiene que estar anclada en prácticas de construcción de comunidad académica y como en toda comunidad hay que negociar (comunidad de interés), y esta comunidad de intereses no se puede dar por la vía autocrática, vertical de la dirección, no se daría comunidad académica, además desde modelos masculinos. Las decisiones se toman para que una comunidad agencie unos procesos, por lo tanto si de esta comunidad no surgen decisiones, el problema de dirección, se vuelve un proceso arbitrario; son decisiones impertinentes, por la vía del dominio, de la imposición, hay otro problema en la dirección y es la jerarquía: la distancia que hay entre la dirección y la comunidad, es la palabra, la visibilización, la legitimización de los actores. El conocimiento no puede hacerse en las monarquías, se genera en espacios que sean democráticos, participativos, incluyentes, donde la voz de los actores, es legítima en las decisiones y donde la dirección responde al agenciamiento de unos intereses que han sido conversados”.

En el pensamiento de (PT): “Deberían ser relaciones de coordinación entre esa dirección y esa gestión ejercida; pero resulta que se hacen las cosas por cumplir o más en función de lo que el otro necesita escuchar”.

(CG) argumenta que: “Dirección y decisión tienen que ver con quien toma la decisión, que es un sujeto; es quien está al frente visualizando y liderando práctica de gestión universitaria sobre esquemas mentales, sobre modelos, quien toma decisiones y en que modelo esté”.

Para (JCM): “Por un lado está lo estratégico y por otro las decisiones que se toman en la universidad, ausentes de esos procesos. Habría que trabajar mucho en el aspecto cultura organizacional, de alinearlos, porque se advierten decisiones que se están tomando en el día a día, que no están consultando esos aspectos señalados”.

(JAR) dice que: “Se debe: a) recomponer el tejido social al interior y exterior de la universidad, b) una universidad para producir para el ocio, para hacer personas felices, para producir para el conocimiento, c) mínimamente la cultura, la administración y la gestión deben estar orientadas a que convivamos a que haya deliberación, a que haya propuestas, d) la universidad debe apostarle a una recomposición del contrato social y del pacto, e) sentido del pacto y reflexión sobre la exclusión, f) organizarnos para convivir (matan las personas, las silencian, porque piensan distinto)”.

En palabras de (MG): “La relación entre decisiones y gestión universitaria es la de sobre-posición de las formas de decidir en las empresas y es por la incapacidad de distinguir y por la condición de profesionalización de los gestores. Se ha venido vendiendo el modelo de formas de organización decisión-empresa y no de mala fe, aunque vamos comprendiendo otras formas de organización, como el cooperativismo, las ONG. El estado actual de nuestra forma de organización, ha estado irradiado por la manera como la economía capitalista se organizó, y la empresa como célula de ella ha sido el espacio de relacionamiento social, ejemplarizante y por esa razón, el tiempo que nos ha tomado distinguir, sistematizar y abstraer las prácticas de la forma empresa. Los gestores universitarios igual responden a lógicas: en el 70 respondieron a la producción, después del 70 a la dinámica financiera”.

(DA) connota que: “Se debe tener en cuenta que: a) las actuales relaciones se enmarcan en posturas tradicionalistas, jerárquicas y autoritarias; donde hay unos que mandan y otros que obedecen, unos que descubren las hipótesis y los demás que son sujetos para la transformación, b) en la universidad actualmente se da la adopción de una perspectiva de desarrollo, donde la universidad debe obedecer mandatos, c) tener en cuenta el constituyente primario en la toma de decisiones (garantizar la participación). Actualmente se exigen productos académicos con un sello de calidad total, avalados universalmente; donde se es administrador de lo cotidiano, pero no administrador de la construcción del conocimiento. La universidad es capaz de gestionar los planes de estudio, pero incapaz de producir con esa administración, conocimiento”.

En la exposición de (GG): “Hay más dirección que decisión, en realidad no se está decidiendo en la universidad, la universidad se está dirigiendo. Naturalmente que la utopía de la universidad es acercar los órganos de decisión con los órganos de dirección o son prácticas formativas con la voluntad política de decidir para que no se imponga la voluntad política de quienes dirigen. La universidad nuestra es más de dirección que de decisión, estas no son universidades que deciden, estas son universidades que dirigen. Precisamente si se requiere la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad es porque se necesita que cada vez que los sujetos se formen más en la decisión y se organicen más en términos de ejercer la decisión, no tanto de ejercer la dirección o sufrir la dirección. Me parece que el conflicto que tenemos entre, dirección y decisión, es un conflicto en los límites del experto, es que al experto no le gusta decidir, al experto le gusta dirigir o ser dirigido, pero no decidir; por eso necesitamos pensadores y no expertos. El problema de toma de decisiones y de la dirección es como generar y como responder ante las diferencias entre las personas, las diferencias personales, las de concepciones, de estilos, por enfoques y lo que se debe garantizar, son los espacios para una discusión, donde los conflictos se resuelven más por negociación y consenso que de maneras autocráticas. Otro elemento bien importante son los argumentos que yo tengo para tomar decisiones; aquí la racionalidad limitada queda muy clara, todos podemos aportar en cierto proceso, para una toma de decisiones mucho más amplia, como soy capaz desde la dirección de convocar ese tipo de decisiones y como las escucho, como sistematizo esos argumentos para que se me vuelvan razones al momento de dar órdenes”

### **Principal riesgo que vive la universidad:**

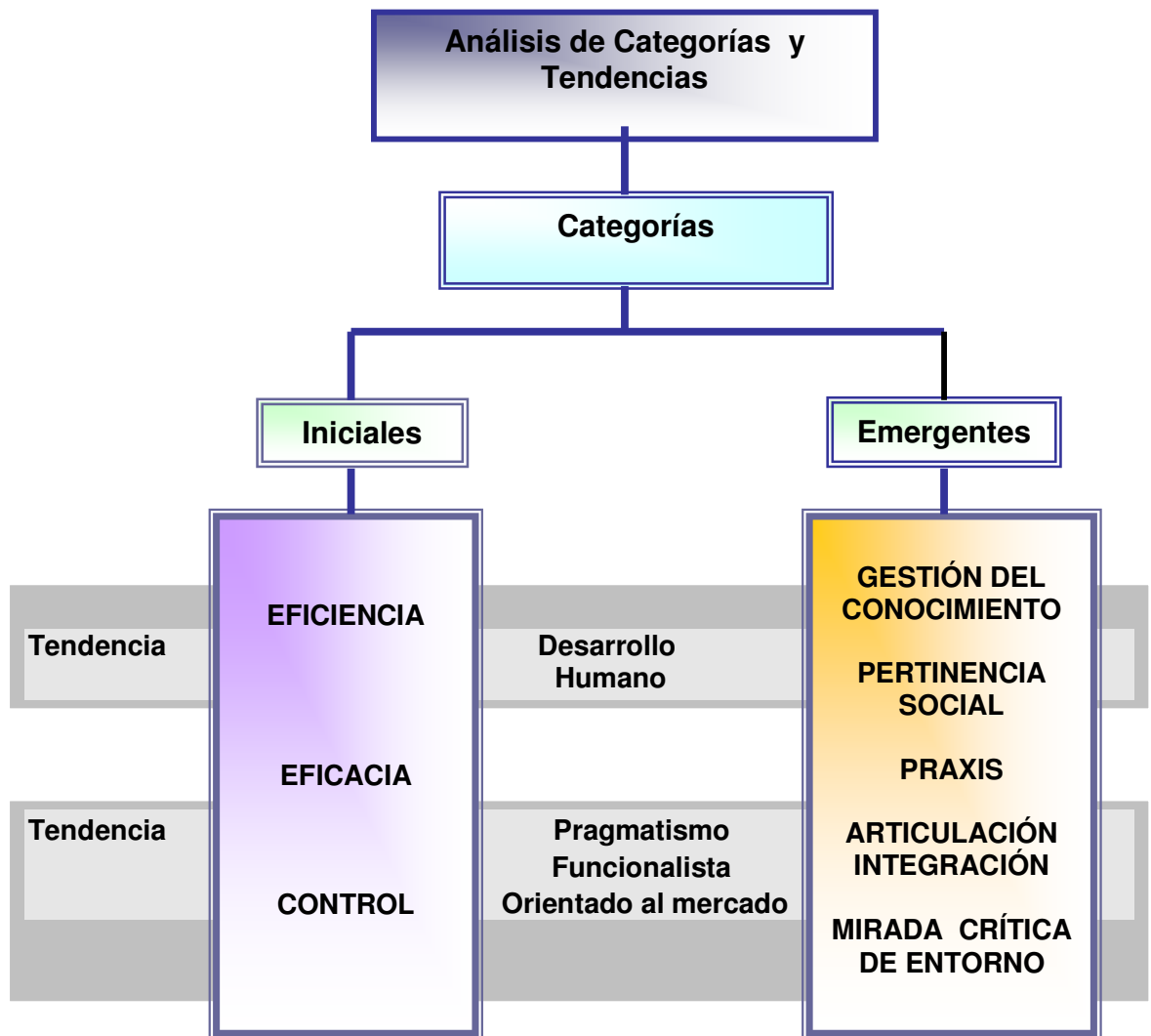
Desde esta pregunta, los entrevistados precisaron diferentes maneras de observar el riesgo que actualmente vive la universidad. El hecho de no acceder a la reflexión es para (JIJ): “Un gran riesgo para la universidad, que la lleva a evidenciar otros riesgos como la impertinencia, hacerse inviable e invisible”. (SVA): “Y el atender cosas de eficiencia, pero no de eficacia”. (JCM): “La falta de reflexión, esta causando que la universidad esté perdiendo su norte en la formación de una masa crítica con pensamiento crítico”, asunto que según el académico, es el mayor de los riesgos. En esta misma vía para (GG):” Los riesgos están en la no reflexión que potencia el imperio del racionalismo instrumental para la toma de decisiones; detrás de la lógica de la globalización, el capitalismo necesita universalizar el terror, porque sólo es posible dentro de la lógica del miedo, para que seamos sujetos indiferentes y apáticos y el capitalismo pueda transitar tranquilamente”. La anterior postura coincidente con (JIJ): “El riesgo está en el racionalismo instrumental para la toma de decisiones y en hacerle el juego al mercado”.

En la entrevista, (DA) afirmó que: “El riesgo principal de la universidad es seguir perdiendo su legitimidad, su identidad, su razón de ser. En este sentido para disminuir el riesgo tendría que ganar en identidad ante la sociedad. La hegemonía del mercado universitario en manos de universidades internacionales, se constituye en un riesgo de marca mayor en tanto sería como promocionar la presencia del pensamiento único, con adiestramientos únicos, acabando precisamente con el pensamiento de lo diverso. Vemos morir diariamente empresas que son fuentes de

empleo, seguridad social y paulatinamente eso da lugar a que el mundo mercantil quede en manos de unos pocos conglomerados”.

Para (JCM): “El hecho de que las universidades estén volcadas sólo a las necesidades del sector productivo representa un riesgo, y más si el ser de la universidad es exclusivamente profesionalizante”. Esta versión se relaciona con la opinión de (MG) quien afirma como riesgo para la universidad: “El hecho de trasladar a su interior las prácticas de la empresa, el riesgo está centrado en la falta de reconocer el contexto y la falta de investigación aplicada y conceptual”. En la misma vía afirma (PT) que: “El mayor riesgo es que la universidad no logre responder a las demandas de la cultura, que no logre hacerle frente a la construcción de ese país distinto, con seres humanos formados en valores para la transformación que necesitamos”. De igual manera (CG) considera que: “La universidad se quede atrás en desarrollo y mejoramiento del conocimiento y que no tenga impacto en la sociedad”.

## 10. INTERPRETACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO



Identifican los entrevistados que las prácticas de gestión universitaria, se relacionan con el ejercicio académico que da cuenta de teorías, propósitos, visiones y misiones del espíritu en ejercicio universitario; por ello está adherido a las funciones sustantivas de su quehacer: la docencia, la investigación y la proyección social.

Cuando se pregunta por la gestión de la universidad, básicamente se hace referencia a la producción y validación del conocimiento, de su impacto social y gestión desde el punto de vista pedagógico. Sin embargo, los entrevistados coinciden en que las prácticas están más orientadas hacia la gestión de la administración y las racionalidades económicas e instrumentales, que hacia las realizaciones académicas.

También se hace referencia en torno a la práctica, siendo un hecho determinante en la intencionalidad de su dirección, que está en la cabeza de las personas, para lograr que la universidad alcance sus propósitos. De igual manera, se entienden las prácticas como resultados y análisis de la comprensión del medio, y en ese sentido, deben estar orientadas hacia la construcción de la sociedad y la cultura.

Es una práctica de gestión universitaria un hecho político, sociológico, filosófico; encontrándose articulados en un sentido sistémico y girando alrededor de los pilares de la universidad y al agenciamiento de los procesos de formación; con un sentido basal fundamental, como lo es la reflexión de sociedad y concepción del ser humano que se quiere formar, privilegiando lo local, la región, pensando en nación y país; lo que ayuda a orientar el sentido mismo de universidad.

Una práctica de gestión universitaria ante todo es *praxis* y, en ella, debe estar implícita la reflexión y la acción. Es el llamado a la interpretación, a la crítica de cara a la sociedad y a la transformación. Es ella la que evidencia la interrelación en primera instancia, de personas, recursos, infraestructura, contexto y cultura.

Como lo expresa uno de los entrevistados, una práctica en la universidad es la gestación, la creación, un desafío orientado hacia la construcción del conocimiento. En este sentido, son prácticas de gestión universitaria, todas aquellas ideas que pensadas desde el colectivo docente, académico y educativo logren en su conjunto ser direccionadas, de tal modo que resulten creando y generando nuevas alternativas para la universidad.

A manera de conclusión inicial, los actores universitarios reconocen dentro del lenguaje de las prácticas de gestión, a las acciones pensadas, reflexionadas, que transforman y dan sentido a la universidad; que son fundamentalmente las orientadas hacia la gestión del conocimiento, al agenciamiento de la formación, hacia la reflexión pedagógica y la pertinencia social; que guardan coherencia y están articuladas con la investigación, la docencia y la proyección social; reflexionando en sentido sistémico sobre el tipo de ser humano que se quiere, así mismo: de sociedad, de cultura, de país y de universidad.

En los resultados de las entrevistas, los actores establecen diferencias entre prácticas administrativas y prácticas académicas; las cuales en muchas

oportunidades resultan invisibilizadas y obstaculizadas por los procesos administrativos y por la misma gestión de la universidad.

Dentro de las prácticas que se mencionan resaltan: las de investigación, extensión, formación, jurídicas, de publicación, las orientadas hacia lo humano, hacia la reflexión, la argumentación, el pensamiento; otras orientadas al abordaje del entorno, la construcción de la sociedad y la cultura, otras, hacia el funcionamiento y la instrumentalización.

Derivado de la descripción de resultados, se identifica una tendencia a observar: las prácticas de gestión universitaria en forma amplia y no restringida a una simple tarea o quehacer. En general, se identifica que el sentido de las prácticas universitarias que se asume, se postula contraria al sentido de la gestión que, por lo regular, se encuentra en los planteamientos de la administración de empresas y referidos a la organización y desarrollo de procesos generalmente estandarizados.

Al identificar la naturaleza de las prácticas de gestión universitaria, alrededor de la gestión como gestación, creación, como construcción análoga a la gestión del conocimiento, se está planteando una lógica de trabajo universitario, donde las prácticas académicas y administrativas se examinan en un sentido diferente al cumplimiento de tareas, a la habilidad en la realización de un oficio, a la repetición de rutinas ya establecidas.

En otras palabras, subsisten criterios de los participantes para efectuar una diferenciación entre prácticas de gestión convencional de simple empresa, apoyada en las denominadas técnicas de gestión identificadas con la orden, el mandato, la ejecución, la obediencia y, aquellas, que le dan sentido a la universidad; apoyadas en la creación y el pensamiento. En este sentido, no puede ser una práctica de gestión universitaria aquella que no se piensa ó se reduce a la rutina y actividad simplemente instrumental. Pues éstas, no sólo están adheridas a la creación y el pensamiento, sino que como tales se incrustan en la reflexión disciplinaria, formando parte vital de una lógica abierta, interpretativa y democrática.

Al identificar las prácticas con la gestación como creación, emerge una concepción que perfila una categoría denominada gestión del conocimiento. En este sentido, se definen las prácticas de gestión universitaria como aquellas que se refieren a la creación y construcción de conocimiento. Las prácticas auténticas de gestión universitaria según (GG): "Son aquellas que se refieren a la gestión como creación de conocimiento".

Precisamente, los entrevistados coinciden en que no son prácticas de gestión universitaria las que van encaminadas a un instrumentalismo, hacia un excesivo funcionalismo; donde no se tiene en cuenta la integración, anulando la posibilidad que la universidad sea la mentalidad básica de la sociedad y, por tanto, se encargue de su re-creación.

Cuando se considera la gestión como algo únicamente administrativo, económico o financiero, la universidad se asimila a una empresa, según los entrevistados ella

termina abandonando la academia como centro. Acudiendo a la coherencia, a la academia no le corresponde desarrollar prácticas de financiamiento en la búsqueda de recursos para maximizar el ingreso; de hacerlo convertiría el quehacer educativo y formativo en mercancía, es decir, en oferta académica basada en el negocio rentable.

Por lo tanto, no se reconocen como prácticas aquellas que no gestionan formación ni conocimiento y que están por fuera del agenciamiento de saberes, de disciplinas y profesiones que atiendan la formación humana y ciudadana. El asumir lógicas de financiamiento y rentabilidad, desplaza totalmente el sentido de las prácticas de gestión hacia la lógica del mercado y del capital. De tal manera, se inscriben a visiones profesionalizantes, que simple y llanamente atienden la demanda laboral de un mercado y un sector productivo.

En este orden de ideas, coinciden varios de los actores académicos entrevistados al observar que la universidad hoy en día, no le está aportando a América Latina y en particular al país, en resolver los problemas más relevantes de la sociedad Latinoamericana, que tiene su centro en la desigualdad. No obstante, desde las ciencias sociales éste debería ser el papel más importante de la universidad como organización, la reducción de la brecha de la desigualdad.

De las entrevistas se deduce que: las prácticas que le dan sentido a la universidad son aquellas que, primordialmente, se orientan a la generación de conocimiento, donde el sentido de eficacia social se dirija hacia la comprensión de la dinámica socio-cultural. Las prácticas de gestión deben observar la relación sistema-entorno y dar cuenta de los problemas sociales (desigualdad, inequidad, pobreza, conflicto). Siendo así, dichas prácticas se soportan en la reflexión permanente, articulando las profesiones y disciplinas al origen de universidad y, como tales, se orienten hacia la responsabilidad social dando cuenta del impacto de esos conocimientos.

Las prácticas de gestión universitaria y la pedagogía del conocimiento constituyen una articulación que otorga sentido a la gestión. De esta manera, se fundamentan las relaciones metodológicas, pedagógicas y académicas, dando lugar a la presencia de una relación docente-discente; posibilitando la entrega a la sociedad de un egresado con identidad y compromiso. Las prácticas de gestión deben tener un especial cuidado en la formación del estudiante; tratando que no sólo tenga un horizonte con compromiso disciplinar, sino, también, de identidad con lo social en su formación como ciudadano.

Las prácticas de gestión, en última instancia, se conjugan con el sentido de universidad. En otras palabras, el sentido dado en términos de cuál “es” y cuál “debería ser”, se explicita dependiendo de la comprensión y sentido del accionar, bajo el cual se asuman las correspondientes prácticas de gestión. Si, por ejemplo, las prácticas de gestión se postulan desde el desconocimiento de lo humano, poco sería el aporte ofrecido para la comprensión del hombre, la sociedad y la cultura.

En general, para que una práctica de gestión universitaria identifique su naturaleza y accionar con referencia a la interpretación de lo social, a la interacción, articulación y



comunicación entre los actores, debe generar espacios de reflexión y, postularse, desde la consideración de lo humano.

Una práctica de gestión universitaria a destacarse, es aquella que orienta sus finalidades a la formación de la comunidad académica, cuya esencia debe ser el sentido de la diversidad, la articulación de la docencia y la construcción e impacto del conocimiento. En términos de sentido, para dos de los entrevistados, las prácticas de gestión universitaria deben considerar la relación global-local, la reflexión y la teoría.

Desde lo relacionado con la universidad en cuanto a su ser y su historia, se destacan varios asuntos derivados de las entrevistas: uno de ellos, es que se intenta una mirada del entorno al aseverar, por ejemplo, que la universidad debe colocarse a la altura de los signos de este tiempo, interpretando los grandes acontecimientos contemporáneos, donde se evidencian conflictos como la guerra, la democracia, la ética y la estética. Esta mirada de entorno es importante porque muestra la necesidad de madurar en el sentido de reconocer los problemas fundamentales de la sociedad.

En este orden de ideas, la mirada de entorno, debe ampliar el sentido de universidad, que por generaciones ha depositado sus énfasis tan sólo en su interior y, visualizado, como una especie de caja negra, cerrada, circunscrita a tan sólo límites territoriales que valieron para interpretarla como isla; que surge fuera de la sociedad o siendo un apéndice de ésta, desconociendo que en realidad, es parte integrante y vital de ella.

En el sentido de mirada de entorno se encuentra el mercado, al cual se observa con especiales críticas en la medida que no se puede constituir en el único atributo visible por parte de la universidad. El llamado central se plantea alrededor de una mirada crítica del entorno, en tanto este se encuentra cargado de contradicciones, situación que hace de ella una permanente contradicción que afecta la construcción de conocimiento, ya que vive entre los atributos de la democracia, la autonomía, la rigurosidad y la tendencia de compromiso con el gobierno y las clases hegemónicas, intentando permanentemente definir la calidad de ese conocimiento.

La mirada crítica de entorno, implica el reconocimiento de la universidad como sistema que elabora prácticas de gestión para mantener órdenes de relación, caracterizadas en dos aspectos: a) el cumplimiento de una función social y b) el poder en relación con el conocimiento. Desde lo anterior, la universidad es legitimada a partir de prácticas de gestión, relacionadas con la producción de saber, siendo a la vez, poder y control.

Uno de los entrevistados centra su atención en el poder, afirmando que la universidad es precisamente un control del poder, que especialmente gira alrededor de un patrón masculino y, debido a ello, la universidad excluye muchísimas sensibilidades humanas. En esta dirección, en la universidad no importan los espacios de formación ético- políticos, pues lo que interesa es la política como estrategia de dominio; pero no como posibilidad ética de convivencia entre los seres humanos. De tal manera, las prácticas de gestión que se legitiman son aquellas que responden precisamente a la política como estrategia de dominio. Desde luego en el

accionar de las prácticas de gestión, emergen contradicciones, por una parte el accionar de prácticas de gestión que se atan al pensamiento moderno defendiendo la razón y la racionalidad técnica; por otra, la contradicción precisamente con el pensamiento postmoderno que exige un pensar y andar diferentes.

Se reconoce que el alma máter es un escenario para la reflexión y el ocio comprendiendo la reflexión necesaria como acción. El punto central es que las prácticas de gestión deben estar apoyadas en la reflexión permanente, algo así como prácticas de gestión reflexivas. Como tales, entonces, son prácticas de deliberación, de debate, de movilización, con sentido de lo público, de crítica.

Desde la reflexión existe la posibilidad que los sujetos amplíen las consideraciones bajo las cuales, ejecutan sus prácticas, accediendo a miradas colectivas, totales, incluso comprendiendo que la comunidad universitaria forma parte de un conjunto cósmico universal y, que la universidad, hace parte del ser y el humanismo.

Respecto de las respuestas sobre el ser y la historia de la universidad, se abre un planteamiento que enriquece lo denominado como “mirada crítica del entorno”, teniendo que ver con el posicionarse y colocarse, afectando las prácticas de gestión.

En un amplio sentido, no es suficiente con que las prácticas de gestión universitarias analicen el entorno, reflexionen sobre el mismo, establezcan u orienten las órdenes de relación, sino que en su accionar se coloquen en actualidad y en acto respecto de los grandes acontecimientos humanos, es decir, prácticas que interpreten el sentido de la época, no sólo en pensamiento sino en realización. En este sentido las prácticas de gestión en auto-colocación y en auto-posicionamiento, del sujeto al colectivo, han de ponerse en actualidad y en actuación.

Un asunto importante en las prácticas, tiene que ver con la interpretación de la eficiencia y la eficacia, que le otorgan sentido. Para el efecto se hace necesario comprender su amplio significado:

El académico (GG), aduce que: “En primer lugar, comprender que la condición de la práctica no es la práctica en si misma, sino la *praxis* en el sentido de la filosofía de la acción. En segundo lugar, comprender que la universidad es gestión como creación de conocimiento y en este sentido, aparece una siguiente condición para las prácticas de gestión y, es que todo conocimiento, debe ser socialmente pertinente”.

El examen de lo socialmente pertinente pasa por la comprensión de lo qué es la utilidad social, en especial examinando los conceptos de: valor de uso y valor de cambio. De allí se derivan los contenidos de la universidad respecto de los conceptos de eficiencia y eficacia. Como puede interpretarse, la consideración de entorno se muestra como determinante para dilucidar dichos conceptos.

Una característica común derivada de las respuestas de los entrevistados, hace referencia a la eficiencia y eficacia en términos de objetos que están fuera de los sentidos. En otras palabras, son las apreciaciones que encajan bien en lo denominado como pensamiento moderno, donde prima la razón y la racionalidad

instrumental. Las versiones entregadas dejan evidenciar un pensamiento crítico, afirmaciones como la de (DA): “La eficiencia no puede ser necesariamente la medición de recursos ni el menor costo, o aquello de la eficiencia y la eficacia en la universidad tenga que ver con más oferta de carreras, más títulos, sin interpretar el sentir de la sociedad”. Según (MG): “Que necesariamente tenga la eficiencia y la eficacia que estar referidas en su identidad, al concepto de empresa o al concepto financiero”. Y, para (JAR): “La inadecuada pretensión de ligar la eficiencia y la eficacia al fin último de la universidad, que es el ser humano”.

En dos de los entrevistados, la eficiencia y la eficacia, fueron apreciadas de una manera que indica una relación con ciertas tendencias que se exponen desde diferentes disciplinas del conocimiento y, que en general, la sociedad al parecer está siguiendo. Para (RC): “Una práctica eficiente es aquella que puede perdurar en el tiempo y que logra transformación, es decir, eficiente más allá de resultados en el corto plazo”. De tal manera la eficiencia estaría relacionada con el cambio como distinción que se mantiene a través del tiempo; asunto que se liga con la apreciación de (SVA) cuando afirma: “La eficiencia y la eficacia, tienen que ver también con la viabilidad, con la sostenibilidad de los procesos, pero no por los procesos mismos, sino por la relación con las metas de formación y la gestión del conocimiento”. En estas dos apreciaciones, se destaca por una parte, la consideración de tiempo y, por otra, la sostenibilidad de los procesos.

Una apreciación que igual se presenta y que coloca en sintonía a las prácticas de gestión con las condiciones de entorno, se identifica con la formación de ciudadanos. En este sentido para (DA): “La eficiencia y la eficacia de la universidad están ligadas a la formación de ciudadanía”. Igual la apreciación de (MG): “Derivar los conceptos de eficiencia y eficacia desde la discusión de la economía ecológica, es decir, trabajar conceptos derivados por ejemplo desde definiciones de la termodinámica”

De las apreciaciones de los entrevistados se derivan diferencias, que se pueden mencionar como convencionales y no convencionales. Las no convencionales se refieren a la eficiencia en el sentido de articulación a objetivos de la universidad y, eficacia, al logro de metas de formación. Las convencionales observan la eficiencia como la manera óptima de administrar recursos y, la eficacia, como el alcance de objetivos.

En la versión de cuatro de los entrevistados, el “debe ser” de la eficiencia, presente en las prácticas de gestión universitaria, se manifiesta articulado en la siguiente forma. Para (CG): “El ejercicio y accionar de las prácticas de la universidad, deben buscarse y orientarse a partir de considerar la integración y la no fragmentación que permitirán una especie de lenguaje común”. (RC): “En estos términos la gestión debe procurar la eficiencia en la articulación”. (SVA): “De tal manera, la eficiencia se constituye en la articulación de todos los procesos. En este sentido, entre más prácticas de gestión se articulen, se diría que hay una mayor eficiencia”. (JCM): “Igual, la eficiencia se debería mirar como conjunción y no como separación”.

Desde lo anterior, se infiere que parte de la problemática de las prácticas de gestión universitaria, tienen que ver, precisamente, con la existencia de postulados y

acciones desintegradas y desarticuladas en torno de los procesos fundamentales y misionales de las instituciones de educación superior. En este sentido, se está presentando aislamiento con alto impacto negativo en las acciones; pues estas resultan atomizadas en su contenido, incidiendo fuertemente en la viabilidad de los procesos, en el agenciamiento de los productos y resultados, es decir, se vuelven costosas e impertinentes.

Dos de los entrevistados hacen mención al “debe ser” de la eficiencia en las prácticas en términos de relación con la cultura. Para (JAR): “La eficiencia y la eficacia se evidencian si la universidad incorpora al ser humano y la cultura. De tal manera, entender la cultura es entender las formas de organización, pues la cultura expresa diferentes momentos y formas de organización”. Estas expresiones tienen correlación con las apreciaciones de (JIJ) cuando afirma que: “En el caso de la universidad no se trata de simples operarios sino de personas que piensan la cultura”. De la misma manera se expresa (DA): “La eficiencia se evidencia, si realmente la universidad incorpora el ser humano y admite la inclusión, si deja de identificar cuales son las necesidades y lo que se requiere para garantizar su desarrollo y una vivencia digna, la universidad no estará transitando ni eficiente, ni eficazmente”.

Desde la consideración de lo humano, (AP) concreta que: “Es precisamente la identificación con lo humano, la vinculación con el humanismo, lo que da sentido a las prácticas de gestión universitaria. Si ellas no son reflexionadas y no involucran lo humano, son prácticas vacías”. Igual afirma (JAR) cuando dice: “No comprender las categorías de eficiencia y eficacia en relación con el fin último de universidad, las prácticas en últimas son para un sujeto formado como ser humano, igualmente formado para el ocio (reflexión), la convivencia y para la construcción de sociedad”.

En palabras de (PT): “Desde la perspectiva del sentido y la condición humana, se afirma que es más importante un buen ser humano antes que profesional. Para las universidades, tal acción debería ser permanente de sus directivos. Igual debería ser un ejercicio pedagógico de clase, en la cual los docentes favorecieran las reflexiones sobre el país, sobre América Latina; formando profesionales con gran sensibilidad social, comprometidos con el país y con las problemáticas sociales”.

Una apreciación que merece destacarse sobre el sentido de eficiencia que debe acompañar las prácticas de gestión, la formuló (GG), al afirmar que: “Sería aquella, que depositara su accionar y su vivencia en la reflexión permanente sobre la pertinencia del conocimiento y la crítica formulada al valor de uso y valor de cambio desde los referentes de la economía política”. Igual merece destacarse la opinión de (MG) cuando afirma que: “La eficiencia será la estructuración de la adecuada lógica del proceso, a partir de nuevos conceptos trabajados especialmente desde la discusión de la economía ecológica”. Señala (MG) que: “La discusión de la economía ecológica es precisamente trabajar nuevos conceptos y conseguir que los procesos de transformación sean más eficaces a la luz de las definiciones, por ejemplo, de la termodinámica”.

De las apreciaciones anteriores, se establece que respecto de los sentidos bajo los cuales se adelantan las gestiones que afectan la práctica universitaria y la eficiencia, estos tienen relación con la forma como los actores apropian y manifiestan la cultura, las consideraciones de lo humano y la inclusión. La búsqueda de nuevos conceptos (a través de las discusiones en economía política y ecológica), como lo sugieren dos de los entrevistados: la necesidad de encontrar nuevas alternativas y condiciones teóricas para responder a la crisis que afecta a las prácticas de gestión universitaria.

Las opiniones de los entrevistados dejan entrever posiciones respecto de la relación universidad-entorno. Por un lado, como lo enuncia uno de los entrevistados: replantear la visión y sentido bajo el cual se mira y se analiza la relación dialéctica entre el sujeto y la realidad. Para dos de los académicos se deben re-significar las teorías. En palabras de (GG): “Pensando menos en epistemologías y más en epistemias; replanteando la relación entre el contexto teórico y el contexto práctico”, según (AP): “No hay realmente práctica de la universidad con la sociedad”.

Por otro lado, los entrevistados identifican que se está presentando una profunda re-estructuración y, a su vez, desestructuración de las relaciones entre la universidad y el entorno. Se trata del proceso de identificación de aquellas relaciones que potencian el sentido de transformación de la sociedad. Para (RC): “Se trata de ahondar en la comprensión del significado de pertinencia, definiéndolo como el criterio de pertinencia que es la capacidad de transformación y auto-transformación que se tiene en relación con el entorno, ganar en pertinencia es ganar en transformación”. En este orden de ideas, (GG) afirma que: “Se debe precisar cual es la relación que genera mayor pertinencia en la relación universidad-entorno. Para este efecto, se deberá acudir a la recuperación del sentido de la relación sujeto-realidad. Tal vez la presentación de un sistema realmente abierto, que inicialmente incorpore múltiples contextos colocados en acto y actuación; es decir, una universidad con menos superioridad sistémica, menos miedo al entorno, para que el sentido de sus prácticas de gestión sean en acto de actuación, en movilidad, en desplazamiento, menos en protección”.

(JAR) argumenta que: “Debido a las condiciones de inequidad y desigualdad que se presenta en el acceso a la educación superior, la relación universidad-entorno está en quiebra y, es una relación, que está en quiebra, porque en el fondo no se resuelve aquello de la formación de personas para la vida y para la producción de conocimientos”. En la práctica una relación de quiebra es como lo asegura (JIJ): “Lo que revela son las relaciones instrumentales que se dan y las tensiones que también tienen que ver con lo ideológico. Lo que se está presentando es un profundo distanciamiento del sujeto con la realidad, que se evidencia en: a) formación sin contexto; los estudiantes no saben en que país viven, b) la realidad nunca es objeto de análisis, c) escaso o nulo nivel de interlocución con el entorno” (SVA) dice que: “En definitiva, se trata actualmente de relaciones sin sentido crítico y sin sentido de transformación, sin capacidad de lectura sobre los problemas y sin propuestas para la solución de los mismos”. (JCM) aduce: “Por supuesto, la universidad hace esfuerzos por acercarse al menos, al sector empresarial, pero se encuentra con limitaciones en tanto este medio reclama herramientas y soluciones pero de corto plazo”.

Los entrevistados expresan que con el sector industrial o empresarial, la universidad se encuentra des-legitimada y, los productos que ofrece al medio, no son creíbles. Puede decirse que la pérdida de credibilidad es evidenciada en dos sentidos: el primero, porque se observa que la universidad no piensa el país, la convivencia, la sociedad, ni los grandes problemas sociales; la universidad es la más silenciosa de las instituciones, cuando debería ser una de las llamadas a expresar sus ideas y apostar a la solución de conflictos.

En segunda instancia, se refieren a la investigación, que de igual forma tiene su sentido en quiebra; porque no investiga sobre los problemas sociales de desigualdad, inequidad y violencia.

(SVA) afirma que: "En general cuando la empresa requiere investigaciones, las contrata por fuera de las instituciones universitarias y son realizadas por centros independiente. Igual se ha evidenciado con los productos: es el caso de los posgrados por, ejemplo, los que se realizan con la lógica del mercado, pero no para atender los problemas sociales (por ejemplo, el conflicto). Se evidencia la proyección social con énfasis utilitaristas, sin sentido social; que de igual manera no contribuye a fortalecer el sentido. La universidad en la voz de los actores, no es un interlocutor válido, ni tiene credibilidad".

Las opiniones mencionadas entregan elementos interesantes de sentido frente a la relación de la universidad con el entorno, de rescatar el sentido de pertinencia en términos de ganar en transformación. En otras palabras, no será pertinente aquello que no modifique la realidad. Por lo tanto, el sujeto tendrá que resignificar el papel de las teorías; ahondando en el sentido de las epistemias que otorgue nuevos sentidos de contexto, dispuestos en actos y actuación, si bien la naturaleza de las prácticas de gestión universitaria, en su identidad, deberán identificar relaciones que generen los mayores focos positivos de pertinencia.

De las posibles modificaciones que se le deberían efectuar a la universidad, desde el punto de vista administrativo y académico para que esté a tono con el entorno, los entrevistados tienen diferentes visiones y apreciaciones. Dos de ellos afirman que se debe potenciar la comunicación, para (CG: "Que sea más permanente entre docentes y directivos del programa, modificando los espacios de interacción" (PT) afirma que: "Una absoluta coordinación entre la dirección y la gestión ejercida en todos los niveles". Igual para (CG): "La administración debe ser más flexible, tener menos divisiones y hacer más actuaciones integrales y desarrolladas en cadena".

(DA) aduce que: "La modificación más profunda que se plantea, es aquella referida al conocimiento y las formas de conocer. Por una parte, ampliar las formas de conocer mediante el uso de la crítica creativa, involucrando a la comunidad en la proyección y la investigación. Por otra, comprender y trabajar el conocimiento que tenga en cuenta la biodiversidad; para que los saberes puedan transitar hacia formas ecológicas que resuelvan los problemas vitales. En el sentido de la biodiversidad, las modificaciones no deben considerar un solo tipo de universidad o una universidad unidimensional;

deberá ser una universidad que privilegie el diálogo, la reflexión interdisciplinar, la ética, la reflexión política”

(JIJ) dice que: “De esta manera la universidad en sus modificaciones deberá constituir una estructura orgánica que manifieste la lógica de relaciones, donde la misma debe ser mucho más centrada en grupos de trabajo con autonomía orientando las prácticas hacia la estructuración con centros o institutos interdisciplinarios que entreguen respuestas pertinentes al país”.

Para (SVA): “Desde una postura de intereses, las prácticas de gestión universitaria deben identificar los canales de relación establecidos, considerando modificaciones que expliciten los diversos intereses concurrentes, a fin de delimitar o identificar su influencia y, ello, en razón a que en general las prácticas no pueden realmente implementarse, porque actualmente dependen de intereses individuales que obstaculizan las acciones”.

(JCM) infiere que: “Al parecer la principal modificación que se debe efectuar a la administración y la academia, es aquella que centre los procesos en la formación de la docencia y construcción de pensamiento crítico”.

Es de resaltar la apreciación de uno de los entrevistados, quien frente a las modificaciones señala se deben precisar cuales son las relaciones reales con el entorno, efectuando de esta manera reducciones de complejidad, para hacer claridades en el accionar de las prácticas, (RC) advierte que: “Al definir con claridad las relaciones se puede operar en los problemas esenciales que debe resolver la universidad, haciendo diferenciación incluso desde las mismas disciplinas del conocimiento”. Una variable que destaca el entrevistado, tiene que ver con el incremento de la participación. Si hay participación los cambios resultan legítimos, es decir, una participación que legitima realmente los cambios de estructura.

Al identificar los intereses presentes y las relaciones de entorno, se pueden precisar de mejor manera los nuevos sentidos que deben acompañar las prácticas de gestión, las que sin duda, desde la epistemología como lo propone (GG), recupere el principio de realidad que sirve para poner en cuestión los principios de la ciencia, de la objetividad y de la verdad que manejan las teorías científicas. Las prácticas de gestión universitaria deben servir para intentar realizar lo humano, cuyas respuestas están inacabadas; las modificaciones que deben realizarse a la estructura de una universidad, deben ser especialmente desde la perspectiva de un sujeto social. En el sentido de recuperación del principio de realidad, éste se comprende como el conjunto dinámico e interdependiente de acontecimientos donde estamos incorporados e involucrados y en torno al cual se producen sentidos.

En las prácticas de gestión universitaria se descubren relaciones de dirección decisión que resultan trascendentales para la acción. Es claro, según (RC): “La dirección debe formar parte de los mismos procesos; actuando en consideración a la sensibilidad de los sujetos, de los grupos y además reconociendo el atributo de la autonomía”. Igual para (JIJ), quien comenta: “La dirección debe considerar que los conflictos se resuelven por la vía de negociación y el consenso, comprendiendo que

en las prácticas de gestión, la relación dirección-decisión se desarrolla precisamente en el manejo del conflicto y la diferencia”. Para (SVA): “Las prácticas de gestión universitaria que no se desarrollen, que no surjan del debate de los implicados, serán decisiones no pertinentes y, siendo impertinentes sólo pueden significar acciones por la vía del dominio y la imposición”. Y para (GG): “Serán acciones sometidas a la orden y a la ejecución”.

(MG) dice: “Un problema que evidencia la relación dirección-decisión en las prácticas de gestión universitaria, surge y se manifiesta cuando los sujetos piensan que estas prácticas son universales”. Para (JAR): “Lo que hay son prácticas contextualizadas, es decir, que se dan y se presentan en un contexto específico. En este sentido es importante comprender la administración como una cultura de la organización”. En palabras de (CG): “El establecimiento de los esquemas mentales y los modelos desde los cuales se toman las decisiones, igual tienen que ver con la cultura específica de la organización”.

En la visión de (DA): “En el caso de la universidad, el aspecto más importante de la decisión, es que sea producto de la participación. Para el efecto se debe tener en cuenta al constituyente primario de la decisión”. Siguiendo el hilo conductor, el académico (GG) aduce que: “Hay que proponer mas sujetos que decidan y ello tiene que ver con las prácticas formativas que se deben orientar; potenciando la voluntad política de los sujetos, para que en la decisión y sus procesos no se imponga la voluntad política de quienes dirigen. En últimas, un desarrollo e intención positiva frente a un liderazgo de coordinación; no desde la óptica de un jefe o un dirigente, sino desde un líder que interprete y articule sentidos, hoy en día las universidades no deciden sino que ejecutan”.

Frente a la pregunta por el riesgo que actualmente vive la universidad colombiana, los académicos precisaron diferentes maneras de observarlo: el hecho de no acceder y cerrar los canales a la reflexión, se muestra como un factor decisivo para la inoperancia y la impertinencia. Cuando la reflexión no forma parte vital de la comunicación, el riesgo se incrementa y ello en la medida que lo instrumental por uso exclusivo adquiere una presencia protagónica. Cuando la eficiencia y la eficacia de la universidad se reducen a lo instrumental, se corre el riesgo que esta desaparezca. La ausencia o falta de reflexión desestima el pensamiento crítico, la innovación y la creatividad.

El hecho de trasladar a su interior las prácticas de la empresa, como lo afirma (MG): “Se constituye en riesgo para los valores de la universidad. Igual la posibilidad de enfrentar riesgos debido a la falta de reconocer el contexto. El mayor riesgo de la universidad se deriva de la hegemonía del mercado universitario en manos de universidades internacionales y los criterios de imposición que proyecta el sistema generando temor en el sujeto. En la versión de (DA): “El mayor riesgo es no hacer frente a la globalización desde lo glocal y permitir que pierda su historia y tradición”.

En este mismo sentido, el mayor riesgo que enfrenta la universidad, es el “racionalismo instrumental” que opere exclusivamente para el mercado; por esta vía pierde legitimidad, tradición e historia, pierde su perspectiva y razón de ser. Desde



esta misma lógica, se evidencia que lo administrativo coloniza y obstaculiza el desarrollo de la academia; importando estrategias y modelos de la forma empresa y, que de la mano de esta racionalidad instrumental, ha terminado por frenar y evitar el desarrollo y razón de ser de la universidad.

En este orden de ideas, (GG) afirma que: “Hay escondidas en el razonamiento de la globalización y respecto del capitalismo, la necesidad de universalizar el temor y ello porque sólo es posible dentro de las lógicas del miedo, el que pueda imponerse. Es una lógica de homogeneizar, lo riesgoso para la universidad es que a través de la política de la guerra, se universalice el terror”.

En términos generales y, respecto de las prácticas de gestión, el docente (RC) destaca la integración y articulación como la categoría más importante. Afirmando que: “Lo es desde la perspectiva de los actores involucrados en los procesos, quienes tienen que comprender que al momento de gestionar, en sus cabezas se deben interrelacionar permanentemente las tres funciones sustantivas (docencia investigación y proyección social), la finalidad de la transformación, de la autoconstrucción e integración, están mediadas por la convocatoria. Si las prácticas de gestión universitaria no convocan, en la práctica éstas pierden el sentido de integración y de identidad necesario para un accionar sostenible en el tiempo. Las prácticas de gestión universitaria que convocan y logran generar equipos de trabajo tienen una posibilidad de mantenerse en el tiempo, redescubriendo en su accionar la idea de los procesos como base principal al alcance de objetivos”. Según el académico, la convocatoria se manifiesta en la conformación de equipos de trabajo.

El trabajo en equipo, la consideración de procesos, el sentido de articulación e integración; otorgan las mejores posibilidades para que al interior de las prácticas de gestión universitaria, se incuben criterios y acciones postuladas desde la auto-regulación y la auto-organización; donde incluso la idea de liderazgo y coordinación, adquiere un papel protagónico.

Para (RC): “El trabajo en equipo es una de las prácticas de gestión más importantes; en últimas existe la posibilidad de comprender la gestión y la administración desde la cultura misma”.

Desde la posibilidad que brinda el trabajo en equipo en relación con la formación de comunidades académicas, (MG) afirma que: “A partir de ello se consiguen procesos de auto-regulación y auto-gobierno. Desde la perspectiva de (CG) y que se torna algo coincidente con el planteamiento de (RC): “Las prácticas de gestión universitaria se deben entender como un proceso sistémico, complejo y humano; donde se relacionan e interaccionan personas, recursos, infraestructura, para el alcance de intencionalidades”. Como punto importante y que tiene que ver con la caracterización de las prácticas de gestión; (CG) complementa su apreciación afirmando que: “Ésta tiene que ver con cuatro aspectos que van de la mano: la práctica reflexiva, de aprendizaje, conversacional y de decisiones”. Para el académico (CG): “La práctica que da sentido es aquella que genera conversaciones, comunicaciones desde lenguajes tan diversos y sensibles, a su vez que los integra”.

Según argumenta (GG): “La práctica de gestión es creación, gestación. En el caso de la universidad las prácticas de gestión tienen que ver con la creación de conocimiento (no se puede gestionar un conocimiento que no se produce). En este sentido, lo que le corresponde a la universidad es gestar o sea pensar el conocimiento; lo que no es pensado al interior de una universidad es todo aquello que aparece como tarea instrumental”. De tal manera lo que no corresponde a una práctica de gestión en la universidad, es todo aquello que aparezca bajo una lógica de trabajo, donde este termina siendo el cumplimiento de una tarea, la habilidad en torno a un oficio, la subordinación a una lógica de discurso homogeneizante. Sigue aduciendo (GG) que: “La práctica de gestión no puede estar ligada a una lógica del trabajo que neutraliza el pensar. La práctica de gestión se reconoce como producción o gestación de conocimiento, cuando además de teoría le acompaña la reflexión”. (GG), precisamente afirma que las prácticas de gestión universitaria, tienen que ver con la gestión del conocimiento.

Para (DA): “Las prácticas de gestión universitaria deben incorporar el concepto y sentido del trabajo en red, que las vincule realmente con el sistema universitario; identificando claramente los vasos comunicantes entre la sociedad y la academia”, (DA) relaciona estrechamente eficiencia con legitimidad, asegurando que esta radica en el reconocimiento que la sociedad le entrega a la universidad, precisamente por el producto social que ella construye.

Para (RC): “La eficiencia es aquello que logra transformación y se mantiene en el tiempo, mientras la eficacia se corresponde con el día a día de las metas y proyectos. Una manera de evidenciar la eficiencia, es precisamente la articulación que en un sentido amplio también tiene que ver con la producción intelectual, convenios, impacto social, pertinencia social”.

Desde la perspectiva de (MG): “Las prácticas de gestión universitaria y de estas los referentes de eficiencia y eficacia, no tienen que estar asimiladas en su identidad al concepto de empresa, ni al sentido financiero”. Considera que las prácticas de gestión universitaria, deben construir indicadores distintos a los instrumentales que utiliza la empresa para evaluar la gestión. Afirmando que: “Lo más importante en las prácticas de gestión que desarrolla la universidad, es el reconocimiento pleno por parte de los actores del contexto, como una vía para identificar los problemas reales de la sociedad; de tal manera una práctica de gestión con sentido para la universidad, es aquella que observa el entorno en forma consistente”. (MG) es claro en afirmar que la práctica de gestión que debe trabajarse en profundidad, interpretarse adecuadamente e implementarse, es la de formación de comunidades académicas.

Para el académico (JAR), la eficacia tiene que ver con la producción y validación del conocimiento, su impacto social y construcción; considerando que las prácticas que le dan sentido a la universidad son las de producción de conocimiento, en relación con generar capital social las que deben estar acompañadas con sentidos referidos a la responsabilidad social empresarial; aunque asegura que el producto final de la universidad (eficacia social) es fundamentalmente la persona.

(CG) estima que: "La eficiencia y la eficacia, integradas para el alcance de objetivos e intencionalidades, tiene que ver con la consideración de proceso, de tal manera y en términos de proceso: es la forma a través de la cual todos los elementos que tiene la universidad y que posee en su entorno, en su medio, se asumen para lograr los objetivos. En términos de procesos, los actores fallan, pues existen quienes se orientan más hacia la eficacia sin tener en cuenta la eficiencia, mientras otros se orientan más a la eficiencia depositando sus acciones alrededor de lo financiero presupuestal y lo regulativo normativo; lo ideal sería actores que en su accionar consideran la eficiencia y la eficacia al mismo tiempo"

La administración de las prácticas ha de tener en cuenta permanentemente la relación eficiencia-eficacia, lo cual se convierte en estrategia que facilita los procesos.

Desde el punto de vista (DA), el concepto de biodiversidad se debe incorporar al análisis y concepción de las prácticas de gestión universitaria, asegurando que ello resulta vital para que los saberes y las acciones puedan transitar hacia formas ecológicas que resuelvan los problemas vitales. En este sentido asegura que: "La discusión de la economía ecológica, precisamente deriva en cómo trabajar nuevos conceptos y conseguir que los procesos inmersos en las prácticas sean más eficaces, a la luz, por ejemplo, de nociones desde la termodinámica".

En cuanto al sentido de las prácticas de gestión universitaria, las apreciaciones se centraron principalmente en criterios axiológicos y de contexto, empero, menos en criterios referidos desde la globalización. Desde lo axiológico, el criterio ético que primó se refirió en relación a la capacidad creadora de la persona (creación de conocimiento), y el criterio de eficiencia basado en la gestión relacionada con lo plural y lo multidimensional, en este sentido, se relacionó con expresiones como: sistémico, interacción, interconexión, complejo, estratégico y acción.

En contrario a los criterios derivados de la globalización, donde lo ético se soporta en la globalidad como base para determinar la satisfacción y la eficiencia en la estructura del estándar que califica. Los entrevistados observaron como prácticas de gestión inadecuadas, aquellas que promocionan la instrumentalización; la desintegración, la administración centrada en cuestiones financieras, el cumplimiento de tareas, la homogenización y las lógicas que cosifican y neutralizan el pensar.

En general, los actores académicos se inscriben en lógicas y criterios referidos desde el contexto, donde la eficiencia se traduce en la integración entre normas y acciones, con integralidad y coherencia. En este sentido, se expresan desde el contexto, destacando manifestaciones como: desarrollo humano, reflexión, relaciones de entorno, identidad, investigación, articulación, concepción sistémica y decisiones.

Desde el contexto y en términos de nuevos sentidos por abordar, los entrevistados en general reconocen que las mejores prácticas de gestión a implementarse serían aquellas que, tengan en cuenta, las problemáticas del contexto latinoamericano y colombiano; posibilitando el acceso a la reflexión crítica política de la vida en

sociedad, potenciando las reflexiones desde y para lo humano, trabajando la sensibilidad, la emoción.

La práctica universitaria en el sentido del “debe ser” y desde el contexto, deben potenciar la recuperación de la legitimidad desde el afianzamiento de la identidad de la nación y defensa de lo público. En este orden de ideas, se debe trabajar en la perspectiva de lo nuevo, lo local; trabajar en red potenciando los vasos comunicantes, fortaleciendo lo ciudadano y cívico. Desde esta mirada, la diversidad, la interpretación de lo social, la interacción y articulación se constituyen en ejes para la potenciación de la comunicación y generación de espacios de reflexión y retroalimentación. El propósito no es otro que disminuir el poder de los territorios y feudos que, desde los saberes, limita la búsqueda del sentido colectivo y compartido.

En general se reconoce que una práctica fundamental que da sentido al contexto universitario, es aquella que se crea a sí misma, es decir, que potencia el pensar, la gestación como gestión y creación. En últimas, se trata de construir conocimiento, generando nuevas lógicas de pensamiento, nuevos discursos, lenguajes, potenciando la comprensión del espíritu de la época, ubicando certeramente la lógica de los sujetos que se están formando.

Ahora bien, un aspecto lo suficientemente relevante y referido al ser de la universidad y su correlato en las prácticas de gestión universitaria, tiene que ver con la manera como los sujetos deben colocarse (principio de colocación) con el pensamiento, el conocimiento y las acciones que estén a la altura de los signos del mundo contemporáneo, interpretando muy bien los grandes acontecimientos humanos contemporáneos, jalonando respuestas a las preguntas y problemas centrales de la sociedad. Por lo tanto, las prácticas de gestión estarían en función de un conocimiento pertinente, que se definiría en correspondencia con el sentido otorgado a la eficiencia y la eficacia. De tal manera que, sus nociones, no estarían cargadas de identidad con el concepto de empresa y, menos, a la medición de recursos con el menor costo y la máxima ganancia.

Desde las perspectivas otorgadas a los conceptos de eficiencia y eficacia, se destacan apreciaciones que tienen que ver, por una parte, con el sentido de procesos. En estos términos eficiencia y eficacia representan acciones con contenido conjunto que toma significado en función de la articulación. En esta lógica la eficiencia y la eficacia, están en estrecha relación con procesos que responden a propósitos y objetivos institucionales de universidad. Por otra parte, con el sentido del tiempo, de tal manera una práctica de gestión eficiente es aquella que perdura en el tiempo y logra transformaciones. En este caso, la eficacia es un problema del día a día, un resultado concreto que va colocando metas, proyectos y, que en esa lógica, se cumplen.

La eficiencia va más allá de los resultados en el corto plazo y se asocia a la posibilidad de abrir horizontes en la acción para potenciar la transformación. La eficacia, desde esta perspectiva encuentra su especial sentido en la universidad, si se asocia totalmente con el logro de metas de formación. En amplio sentido, la eficiencia y la eficacia tienen que ver también con la viabilidad, con la sostenibilidad

de los procesos, pero no por los procesos mismos, sino por la relación con las metas de formación y la gestión del conocimiento.

De las apreciaciones de los entrevistados se deducen apuestas en términos del desarrollo humano como tendencia. Los entrevistados manifiestan intereses en la formación del ser humano como base para potenciar el sentido de universidad y de prácticas de gestión. Expresiones como las de (SVA): “Prácticas que estén relacionadas con lo que se va agenciar o gestionar, “la formación humana”. (JAR): “Las prácticas de gestión que si no son pensadas y reflexionadas desde y hacia lo humano, son vacías”. (GG): “Prácticas con sentido, es decir, que se crean a si mismas, es decir, el pensar como gestión, como creación. Por supuesto acompañada de una práctica formativa, donde formar es educar para pensar”. (DA): “Prácticas de gestión que entreguen ciudadanos a la sociedad”. (JIJ): “En el caso de la universidad no se trata de un simple operario sino de una persona que piensa la cultura”.

Por lo tanto, desde la perspectiva de desarrollo humano, hay que posibilitar la presencia de un nuevo ser humano con la necesidad de criticar, de liberarse en lo que conoce y hace, con posibilidad grande de recreación de lo humano en torno de la cultura y el conocimiento; un ser humano crítico, con sensibilidad social y comprometido con los problemas sociales.

Existe una especial tendencia a observar las prácticas de gestión universitaria en forma amplia y, no restringida, a una simple tarea o que hacer. En general, los entrevistados le señalan a las prácticas de gestión, elementos de posibilidad y de crítica en referencia al sentido de universidad y al “debe ser” y alcance de la eficiencia y la eficacia. De las apreciaciones se infieren críticas en torno a la existencia de la instrumentalización de las prácticas de gestión, que limitan precisamente el ejercicio de una *praxis* integral; que oriente los postulados y acciones de los procesos. En conjunto, se reconoce la crisis que vive la universidad en tanto subsiste la tendencia a la reducción de las acciones a las lógicas impuestas por el mercado y los referentes de la globalización que demarca el deber ser.

Igualmente es marcado el señalamiento a la producción y validación de conocimiento con pertinencia social. Uno de los entrevistados precisamente enfoca la gestión como creación y gestación de lo nuevo y diferenciado; razón de ser de las prácticas de gestión universitaria (GG). Las prácticas que dan sentido, son las que van orientadas a la gestión de conocimiento (JAR). La pedagogía del conocimiento también otorga sentido a la vida y a la práctica de la gestión universitaria (JAR). Tratar que el estudiante tenga una formación con compromiso disciplinar e identidad con la sociedad (DA). Básicamente las prácticas que estén asociadas con lo que se ha llamado las funciones sustantivas de la universidad, prácticas que estén orientadas a la gestión del conocimiento (SVA).

La gestión del conocimiento se ubica como categoría, en tanto en la actualidad representa uno de los elementos potenciales encerrados en las prácticas de gestión.

De hecho, hoy en día, se reconoce que se está ante la denominada sociedad del conocimiento, donde la gestión y gerencia del mismo, se constituyen cada vez más

en ejes de desarrollo de todo tipo de organizaciones. La universidad que resulta incidente en términos de la formación de investigadores, no puede desconocer esta tendencia que se asocia a la formación, la creatividad, al valor agregado y producción de ciencia, conocimiento, innovación y desarrollo.

De las entrevistas se deducen las siguientes apreciaciones que se toman como hallazgos que pueden cumplir la función de explicación sobre la naturaleza de las prácticas de gestión universitaria y, en particular, alimentar las consideraciones sobre el significado de la eficiencia y la eficacia. Cuando se reafirma “la *praxis*” como posibilidad, se está significando un cambio radical en términos de la observación y análisis de las prácticas; pues en últimas se trata de focalizar nuevos referentes que están asociados menos a las epistemologías y más a la emergencia de epistemes que otorguen posibilidad a nuevas lecturas enmarcadas en la reflexión-acción. A través de la *praxis* como ingrediente básico, se enuncia una arista interesante de trabajo académico y de producción de conocimiento que permitiría estrechar las relaciones entre la teoría y la realidad. Por medio de la *praxis* como esencia de las prácticas de gestión universitaria, se daría lugar a la presencia del principio de colocación del sujeto, frente a los conocimientos en función de la realidad y el contexto.

Otro hallazgo lo constituye la referencia de la eficiencia en términos del tiempo (el largo plazo) y la transformación. En este sentido para (RC), la eficiencia tiene que ver necesariamente con la pertinencia, pues ganar en ello es hacerlo en transformación. Este argumento en términos de la relación sistema-entorno, hace que cambie la comprensión de la eficiencia generalmente adscrita a la adecuada combinación de los recursos para efectos de la producción. En este caso se asocia a los procesos sostenibles y en especial a las consideraciones de impacto social. Desde esta apreciación (eficiencia como transformación), cambia el sentido de mirada interna a la organización, para depositarlo en la mirada de entorno.

La eficiencia tendría que ver con el entorno en tanto se relaciona con las preguntas y respuestas a los problemas fundamentales de la sociedad. Otorgarle sentido de transformación a la eficiencia, en otras palabras, será como trascender la mirada de “caja negra y cerrada” que, generalmente, se le hace a la universidad.

Asociado a lo anterior, se encuentra el concepto y significado de la eficacia, asunto que incluso hoy en día es materia de examen por corrientes denominadas como institucionalistas y, que mencionan a la eficacia social, como factor de potenciación del capital social. La evidencia derivada de las entrevistas, tiene que ver con un cambio de referente en la interpretación común que se le efectúa al término eficacia y, que se relaciona, con el cumplimiento de metas y objetivos propuestos. Cuando se argumenta que la eficacia en la universidad y la de sus prácticas de gestión, se relaciona con “la comprensión de la dinámica social y cultural”, en el fondo se está señalando un asunto referido principalmente a la conciencia de los sujetos. Las prácticas de gestión serán eficientes si ganan en transformación, pero serán eficaces si inciden en la comprensión de los sujetos respecto de la realidad que intentan transformar.

En últimas, la eficacia se observa asociada a la conciencia social como posibilidad real de la universidad, de impactar y posibilitar cambios en los sujetos, cuyas acciones se empotran en las dinámicas sociales y culturales. Las eficacias estarían asociadas fuertemente a la consecución del día a día en términos de progresos sobre una formación contextualizada y de cara a la realidad y los problemas.

No se puede referir a las prácticas de gestión universitaria, si previamente no se ha asimilado la diferencia de éstas respecto de las prácticas de gestión empresariales. Generalmente en el mundo empresarial, se tratan como prácticas de gestión aquellos ordenamientos que a manera de procedimientos, rutinas y operaciones estandarizadas, obedecen a lógicas que la mayoría de las veces responden a criterios derivados del movimiento de los capitales o de los comportamientos de empresa; que utilizan diversas fuentes y modelos para impulsar lo que sería visto como el control de la organización. Se habla, por ejemplo, de prácticas de gestión financiera, administrativa, de recursos, económicas, jurídicas, laborales, de control, entre otras.

Las prácticas y la gestión forman un todo constituido que proyecta formas de regulación para permitir la vinculación de la organización con el entorno. En palabras de Caicedo:

“Precisamente las prácticas se vuelven regulares para que los procesos rutinarios estén alineados de acuerdo con la dirección. En últimas buscando en mediano término introyectar los propósitos básicos, como presunciones implícitas orientadoras de la conducta, de las maneras de pensar, percibir y sentir la cotidianidad organizacional”.<sup>19</sup>

En este orden de ideas, se puede aseverar que en los últimos tiempos, las prácticas de gestión se han venido orientando hacia la acción y los procesos. En una perspectiva distinta a la de Taylor y Fayol, la concepción de las prácticas de gestión ya no se entiende centrada exclusivamente en lo manual, donde se reconocía la diferenciación entre el trabajo productivo y no productivo. Hoy en día, el trabajo no manual y los factores de relación, son reconocidos como productivos (trabajo de gerentes, directores de procesos, administradores) y generadores de valor agregado; asunto que replantea las consideraciones del trabajo objetivo y subjetivo, disponiendo de referentes para comprender la función integral de los actores de la organización. De hecho, se ha ampliado la consideración que se tenía de entorno, reconociendo diversas fuentes de comportamiento influyentes en las prácticas de gestión y el alcance de los objetivos organizacionales. Siguiendo ésta perspectiva, Jeffrey Pfeffer argumenta:

“Hoy en día las tradicionales fuentes de éxito competitivo tradicionales, aún pueden proporcionar poder competitivo, pero ahora a un grado menor que en el pasado, haciendo que comparativamente, sean más importante la cultura y las capacidades organizacionales, derivadas de cómo se administra a la gente”.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> CAICEDO, Carlos H. Información, Gestión y Sociedad. En: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Universidad Nacional de Colombia. 2000. Número 16.p. 88.

<sup>20</sup> PFEFFER, Jeffrey. Ventaja Competitiva a través de la Gente. México: Editorial CESCA, 1996.p. 16.

Presupuesto que se referencia desde la intención y sentido por obtener una rentabilidad sostenida.<sup>(\*)</sup> Por lo tanto, siguiendo el hilo conductor, Echeverría señala que:

En este mismo aspecto aunque con un sentido que parece más amplio, se menciona del trabajo tres aspectos: el trabajo individual, las actividades de coordinación y el trabajo reflexivo de aprendizaje. Al abordar estos contenidos e implementarlos dentro de las organizaciones, se permitirá, así se supone, realizar cada vez un trabajo creativo e innovador, que garantizará hacer las cosas distintas, modificar y crear; sino fuese por esta práctica, en el futuro sólo se puede repetir lo que se está haciendo.<sup>21</sup>

En este orden de ideas, de las condiciones actuales, se infiere que las prácticas de gestión empresarial están evolucionando en el sentido de aparecer adheridas al conocimiento y la información; de esta manera resultan influenciadas por la intensidad del conocimiento, la cooperación y el trabajo de aprendizaje permanente en relación con el entorno; generando un desplazamiento hacia lo conocido como capital social, cuyo contenido tiene tres componentes principales: sujetos, relaciones entre los sujetos e instituciones. En esta evolución, es posible reconocer que se trata de nuevas formas o búsquedas de regulación de la relación entre organización y entorno. En palabras de Echeverría:

“En los últimos tiempos se ha colocado en referencia lo denominado como práctica reflexiva de aprendizaje, que en esencia intenta interrogar la manera como se trabaja. Lo importante de esta práctica es su concepción frente al trabajo, entendiendo que se vuelve sobre sí mismo en un espiral infinito”.<sup>22</sup>

Es decir, la capacidad de volverse sobre sí mismo, pensar lo pensado y repensado; aprender, re-aprender, des-aprender, en una dinámica constante hacia el conocimiento.

En relación con las prácticas reflexivas se encuentran las prácticas conversacionales definidas como una competencia sustentada en el poder transformador de la palabra. Tal vez la importancia de esta práctica, es que pone a la palabra en el centro del debate, concluyendo que frente al trabajo manual y no-manual, la palabra emitida conduce inevitablemente al dominio de la conversación, ya sea consigo mismo o con los demás. Aduce Echeverría que:

En su sentido, la práctica conversacional rescata enteramente la actuación del sujeto, en tanto la palabra no existe por sí sola, siempre existe en relación con otro, por ello se afirma que conversación es toda palabra en acción. En este aspecto es importante reconocer que en toda conversación emergen tres subdominios diferentes: el lenguaje, la emocionalidad y la corporeidad (acciones o actos del habla o actos lingüísticos), de los cuales depende la manera como se fundan los juicios, como se

---

(\*)Al respecto Pfeffer menciona como prácticas en el sentido de la rentabilidad sostenida, entre otras: capacitación y desarrollo de habilidades; compartir información; participación y delegación de autoridad; pago de incentivos; comprensión del salario; medición de prácticas.

<sup>21</sup> ECHEVERRÍA. Op. cit., p. 81.

<sup>22</sup> Ibíd., p. 82.



entregan y reciben, la forma como se pide y ofrece, la manera como se elabora y cumplen las promesas.<sup>23</sup>

En este orden de ideas, la diferencia sustantiva más significativa entre las prácticas de gestión empresarial y las prácticas de gestión universitaria, tiene que ver con la intencionalidad que se empotra en el sistema de acciones y que da curso al cumplimiento de finalidades pre-establecidas. Mientras en el mundo empresarial la intención se orienta básicamente hacia la consecución de las ganancias y la rentabilidad, en la universidad ésta se centra principalmente en la formación,<sup>(\*)</sup> la cultura y la producción de conocimiento. En los sistemas de acción, la intencionalidad y sentido proyectadas por los actores, influyen en las consideraciones de eficiencia y eficacia. De tal manera, resulta importante diferenciar el sentido de las acciones que sirven de soporte en los procesos, pues en esto se define el sentido de organización.

En el caso de la universidad, las prácticas de gestión se reconocen como tales, no sólo por estar orientadas hacia finalidades que tienen correspondencia con lo que se considera el *ethos* de universidad y la gestación de conocimiento, sino porque a su interior y específicamente en los sistemas de acción, los actores hacen uso de contenidos y sentidos que se adscriben a la discusión racional, la tradición escrita, la reorientación de la acción y el impacto de las mismas. En las prácticas de gestión universitaria, los actores adoptan sentidos éticos de referencia y formas de acción que resultan diferentes a los sentidos de empresa, que definen su campo de acción en el mercado y bajo mediaciones marcadas por los objetivos concretos de la producción y el intercambio. En el sentido de lugares comunes y a diferencia de la empresa, en la universidad se incrementan sustancialmente la coexistencia en su interior de las más diversas y divergentes interpretaciones de la realidad. Siguiendo el hilo conductor, Antanas Mockus afirma que: “Se trata de un pluralismo cualificado por la discusión, la confrontación permanente y argumentada, a veces duras y agrias, entre esas interpretaciones”.<sup>24</sup>

De acuerdo con lo anterior, no se pueden comprender como prácticas de gestión universitaria las que se formulan e implementan como sólo instrumentalismo o funcionalismo, obedeciendo al simple manejo de rutinas y repeticiones. Es claro que mediante la implementación de prácticas de gestión que se asuman desde lo repetitivo, rutinario e instrumental, se anula la posibilidad para la universidad de constituirse como mentalidad crítica de la sociedad. Las prácticas de gestión universitaria corresponden a la creación y la gestación; realmente aquello que no se inserte en esta postulación corresponde a prácticas que no le entregan u otorgan sentido a la concepción de universidad.

No puede señalarse como una práctica de gestión universitaria, aquello que corresponde a administrar lo cotidiano en la universidad y, que para el efecto, igual postula acciones. En contrario, el sentido de las acciones que se postulan y orientan

---

<sup>23</sup> *Ibíd.*, p. 71-72.

<sup>(\*)</sup> Los entrevistados coinciden en que la universidad primero se debe formar el ser humano y un ciudadano antes que un profesional. En esto señalan que no en vano las misiones y visiones de universidad, se mencione el desarrollo humano y la formación integral. Los entrevistados coinciden en que la formación de lo humano, debe estar en crecimiento y emancipación, a la par del desarrollo profesional, deberían ser los lineamientos más importantes de la universidad.

<sup>24</sup> MOCKUS. O.p. cit. p. 18.

hacia la construcción de conocimiento, demandando para tal propósito un sentido subjetivo e intencional de los actores; es condición necesaria para la identificación de una práctica de gestión universitaria. Por consiguiente, la gestación del conocimiento, se constituye en una categoría para potenciar las determinaciones de identidad y auto-referencia del sistema de gestión y de acciones de la universidad.

Por naturaleza y así parece evidenciarse, las prácticas de gestión universitaria en el sentido preciso de creación y gestación de conocimiento, se caracterizan porque en su base se encuentra la reflexión<sup>(\*)</sup> y la comunicación. Igual, estas prácticas no podrían pensarse desde referentes distintos a la formación humana, de hecho la universidad es potenciación de la formación para la gestación de transformaciones en todos los órdenes y sentidos. De tal manera, las prácticas de gestión universitaria no sólo están adheridas a la creación y el pensamiento, sino que, como tales, se incrustan en la reflexión disciplinaria y forman parte de una lógica abierta, interpretativa y democrática.

En cuanto a las prácticas de gestión la categoría central precisada como gestión del conocimiento, adquiere real sentido en tanto resulte atravesada por la relación de pertinencia, que corresponde a la relación que media entre el sistema de organización, de acciones y el entorno.<sup>(\*\*)</sup> Sin pertinencia no puede existir transformación y menos el horizonte de la responsabilidad social, para dar cuenta del impacto social del conocimiento y la formación. Mediante la profundización de la relación de pertinencia, se ahonda en la capacidad de transformación y auto-transformación que se tiene en relación con el entorno.<sup>(\*\*\*)</sup> En este sentido, ganar en pertinencia es ganar en transformación y en condiciones para la gestación de conocimiento. Mediante las relaciones de pertinencia,<sup>(\*\*\*\*)</sup> se ilumina el camino de acción de los actores ejecutores de las prácticas de gestión universitaria.

Ahora bien, para efectos de determinar con propiedad las relaciones de pertinencia, es preciso diferenciar las prácticas de gestión universitaria de aquellas que no lo son. Mientras las prácticas de gestión universitaria precisan de relaciones de pertinencia que otorguen identidad en términos de la potenciación para la formación y gestación de conocimientos, las otras prácticas del sistema simplemente corresponden a

---

(\*) El punto central es que las prácticas de gestión deben estar apoyadas en la reflexión permanente: como tales, entonces, se convierten en prácticas de deliberación, debate, de movilización, con sentido de lo público en forma crítica.

(\*\*) En esta etapa de desarrollo del capitalismo, cada vez más se reconoce que su centro y en comparación con su pasado histórico, ya no se orienta por las hipótesis de producción industrial sino por aquellas referidas a la gestión del conocimiento. Con esta nueva referencia de centro, se han afectado profundamente los sentidos bajo los que se asumían las prácticas de gestión de las organizaciones sociales y formales, a partir de la emergencia del sistema de ideas, de pensamiento y de actuación, que producen nuevas nociones, percepciones, acciones y sujetos que deben observar comportamientos diferentes a los del pasado.

(\*\*\*) Para uno de los entrevistados lo que se está presentando es un profundo distanciamiento del sujeto con la realidad, que se evidencia por: a) una formación sin contexto, b) la realidad nunca es objeto de análisis, c) escaso o nulo nivel de interlocución con el entorno, d) relaciones sin sentido de transformación, sin sentido crítico, sin capacidad de lectura sobre los problemas y sin propuestas para la solución de los mismos.

(\*\*\*\*) La pregunta derivada de la relación de pertinencia, no es otra que aquella que interroga sobre ¿Cuál o cuáles son las relaciones que generan mayor pertinencia en la relación universidad- entorno?.

versiones de entorno,<sup>(\*\*\*\*)</sup> que incidiendo en las dinámicas, no alimentan el sentido de universidad. De allí se afirma que el sentido de eficiencia y eficacia, no puede corresponder a la reducción de costos o gastos para procurar beneficios o ganancias. En el caso de la universidad, sus nociones no tienen porque estar cargadas de identidad al concepto de empresa, ni al sentido financiero.

El establecimiento de relaciones de pertinencia, le otorgan identidad y auto-referencia al sistema universidad, permitiendo que como tal construya y mantenga diferencias respecto de otras organizaciones sociales, incluso de aquellas que puedan tener un alto nivel de similitud.

Un aspecto importante a señalar de las prácticas de gestión universitaria, atienden al comportamiento si realmente constituyen las evidencias reales de los saltos cualitativos de la organización. Es decir, el salto cualitativo de la universidad depende fuertemente de los niveles de identidad y auto-referencia del sistema. Por lo tanto, el sistema de acciones de la universidad prefija los contenidos y orienta los desarrollos en función de las diferencias, dotando de sentido a las prácticas de gestión, que se definen como auténticas si cumplen con los objetivos para las finalidades propuestas en términos de lo que es la razón de universidad.<sup>(\*)</sup> De tal manera, la universidad debe profundizar el trabajo sobre las diferencias como el medio adecuado para ganar en identidad.

En este orden de ideas, la gestación del conocimiento trasciende el sentido de la eficiencia como la simple movilización de recursos para la adecuada combinación de los mismos, incorporando nuevos componentes de relación donde se destaca la articulación y la integración.

En esencia, la eficiencia en las prácticas de gestión, asumen una concepción donde prima la adecuada articulación de los procesos en función de la integración, en la práctica se integran los procesos, los resultados concretos y el impacto social que resulta evaluado por los actores desde la consideración de pertinencia que demuestra o explícita la coherencia de la universidad con el entorno.<sup>(\*\*)</sup> La eficiencia en relación con la pertinencia tiene que ver con la capacidad de transformación y auto-transformación del entorno. Dado que la diferencia del sistema universidad tiene

---

(\*\*\*\*)En el sistema de universidad cohabitan una multiplicidad de prácticas en todos los sentidos y órdenes. Por ejemplo: prácticas de control, financieras, de administración, de recursos, etc. Siendo estas prácticas vitales para el funcionamiento de la universidad como sistema, éstas no pueden señalarse como prácticas de gestión universitaria.

(\*)Buena parte de las dificultades y obstáculos que vivencian las universidades, se relacionan con las formas y visiones bajo las cuales se ordenan los sistemas de acción y operación. Por lo regular, los sistemas de gestión en las universidades se implementan sin considerar taxonomías o referentes especiales derivados de los estudios de la relación sistema-entorno. Esta situación ha llevado a que la universidad como tal, efectúe o aplique énfasis en sus labores, acciones y decisiones que la mayoría de las veces resultan siendo impertinentes y de escaso valor agregado para la sociedad.

(\*\*)En este punto residen muchas de las falencias que se le pueden atribuir a las prácticas de gestión universitarias, en tanto estas desdoblán acciones y procesos de gestión que la mayor de las veces no consideran la pertinencia.

que ver con la gestación del conocimiento que se propone desde la base de formación, la eficiencia involucra la incorporación del ser humano y la cultura.

No obstante, las referencias de la eficacia en la organización se refieren al cumplimiento de planes, objetivos, metas y resultados, en los cuales se ha demarcado una temporalidad específica. En las empresas la eficacia toma connotaciones del entorno, de mercado, derivándose de una especie de mentalidad moderna que la adscribe también en relación con el poder y la competencia. Empero, sin dejar de lado las presiones que emite el entorno en términos de poder y competencia; en las prácticas de gestión universitaria se reconocen otros elementos de naturaleza vital, por ejemplo: la cooperación, la responsabilidad social, la biodiversidad y el desarrollo sostenible.

A modo de síntesis y rescatando elementos brindados por la interpretación, se propone el siguiente contenido orientador que, a manera de hipótesis cualitativas, sintetiza algunos de los atributos y hallazgos relacionados con las prácticas de gestión.

Las prácticas de gestión universitaria se asocian fuertemente a la creación y gestación, en forma especial a la creación de conocimiento, la cultura y la formación. De tal forma aquello que no se inserte en esta postulación en principio no corresponde estrictamente a ser reconocido como una práctica de gestión que le otorga sentido a la universidad.

En el caso del alma máter, las prácticas de gestión se constituyen en relación con los procesos, los que asume como sistémicos, complejos, humanos, precisando un objetivo teleológico especialmente relacionado con la formación de comunidad académica. En tal sentido, las prácticas acuden a mediaciones indispensables como: el trabajo en equipo y el trabajo en red, potenciando permanentemente factores importantes para su desarrollo, como: la auto-organización, la auto-regulación y el liderazgo.

El sentido mismo de universidad se viabiliza a través de prácticas coherentes de gestión, dispuestas desde la comprensión de la articulación y la integración, como categorías que alimentan permanentemente el afianzamiento de la identidad y el compromiso. Desde esta óptica, se debe potenciar la crítica y la interpretación en función de una eficiencia transformadora.

Por lo tanto, en las prácticas de gestión universitaria, la reflexión y la acción constituyen la unidad de desarrollo. Sin reflexión, sin la palabra y la comunicación, en la acción se anula el sujeto, convirtiendo las prácticas de gestión en instrumentos para la dominación. En las prácticas de gestión universitaria, la eficiencia se define en correlación con la pertinencia. En este sentido y, como proceso, ganar en pertinencia, es ganar en eficiencia para la transformación.

Las prácticas de gestión universitaria serán eficaces, si y sólo si desarrollan la capacidad del sujeto en comprensión de la dinámica social y cultural.

## 11. DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS Y TENDENCIAS

**Eficiencia:** esta categoría central en el estudio de las prácticas de gestión universitaria, inicialmente se conceptuó desde una posición instrumental, entendida como el conjunto de acciones que tienen como propósito la adecuada combinación de los insumos empleados, para efectos de la obtención de un resultado o producto final.

En el curso de la investigación emergieron nuevos atributos en torno de la eficiencia, en especial precisando sus sentidos en el marco de las prácticas de gestión universitaria. Por una parte, la eficiencia concebida en términos de mercado, destacándose en ella el dominio preferente de estrategias en función de la competencia. Por otro lado, la eficiencia adscrita fuertemente a la comunicación, la palabra y la construcción de conocimiento, como forma de actuaciones para el logro de eficacias sociales. En este sentido la eficiencia en el marco de potenciación de las relaciones para efectos de la transformación social y cultural.

**Eficacia:** inicialmente se conceptuó en términos del cumplimiento de metas, objetivos de la organización y relacionada en preferencia a la gestión de resultados. En el curso de la investigación, la eficacia se asume en estrecha relación con la eficiencia. Se comprende desde una relación global-social con alta incidencia en lo local (eficacia-social). En las prácticas de gestión universitaria, la eficacia se asocia con la pertinencia, el impacto social, la sociedad y la cultura. En general, la eficacia se refiere desde los sujetos, en tanto capacidad para intervenir en el mundo y producir el estado de cosas deseado. En especial se relaciona la eficacia con la comprensión de la dinámica social y cultural.

**Control:** se abordó en el marco de la relación dirección- decisión, que identifican aspectos de la forma de operación de las organizaciones, las cuales en general son de carácter vertical, apoyadas preferentemente en principios de información.

En el curso de la investigación se re-descubren nuevos atributos, entre otros, el control propuesto desde la arquitectura de las prácticas de gestión universitaria, analizadas y accionadas desde lo integral, la complejidad, la argumentación, la comunicación y la palabra. En sus nuevos aspectos, las relaciones emergentes señaladas como de articulación, orientadas más a un control de procesos que implican una estructura soportada menos en la orden y más en principios y reglas derivados de la comunicación y la argumentación.

**Mirada crítica de entorno:** en el curso de la investigación se descubre la necesidad de potenciar la observación y la crítica en relación con el entorno. Se trataría de un asunto de reconocimiento de la universidad como sistema que elabora sus prácticas de gestión para mantener órdenes de relación; donde se destaque la identidad y la auto-referencia, caracterizadas por el cumplimiento de funciones sociales y, de poder, en términos de relación con el conocimiento y orientado a la potenciación de

la formación del sujeto y actuación responsable en el marco de la cultura y la sociedad.

**Praxis:** categoría emergente derivada del estudio y conceptualizada desde el marco de la filosofía de la acción. La *praxis* se trataría como superación de la simple consideración de práctica, en tanto, coloca al sujeto de frente con la realidad y su transformación. En este sentido, una práctica de gestión universitaria es ante todo *praxis*, que implica la reflexión y la acción en forma concomitante.

**Pertinencia social:** categoría emergente que se conceptúa como la mediación necesaria e indispensable para ligar el sistema y la organización de las prácticas de gestión universitaria con el entorno. Mediante el análisis de pertinencia, los actores y sujetos de la vida universitaria, encontrarían la posibilidad de potenciación en tanto mediante la acción de “ganar en pertinencia”, el sistema ganaría en eficiencia para la transformación e impacto de las prácticas de gestión en sociedad.

**Articulación:** categoría emergente que cumpliría el objetivo de enlazar las operaciones del sistema de universidad y sus correspondientes prácticas de gestión, en términos de procesos con el entorno.

**Gestión de conocimiento:** categoría emergente que le otorga identidad a las prácticas de gestión universitaria, en tanto tiene el amplio significado de lo nuevo como creación y gestación. Identifica la posibilidad de otorgar sentido a la concepción de universidad, en la medida que se constituye en trabajo sobre el conocimiento para la transformación e impacto en la sociedad y la cultura.

## TENDENCIAS

**Desarrollo Humano:** tendencia que coloca lo humano en el centro del sentido de universidad y de sus prácticas de gestión. En general, se orienta a la formación del sujeto en su más amplia acepción, connotando relaciones consigo mismo, la sociedad y la cultura, con la transformación de la sociedad, en especial con la perspectiva de razón de ser del sentido de universidad en aspectos relacionados con la creación y la gestación de conocimiento.

**Pragmatismo funcionalista orientado al mercado:** tendencia que se reconoce en la universidad y que tiene por objetivo la adaptación y adopción de prácticas que estén en correspondencia directa con los requerimientos del mercado, el cual define de manera funcional y sin mayores explicaciones, las necesidades de la demanda, a las cuales responde la universidad. Como tendencia orienta sus esfuerzos principalmente a la capacidad y desarrollo de habilidades y destrezas del ser humano. Para esta tendencia, la preocupación central se deposita en el cumplimiento de estándares para el mercado del trabajo.

## 12. CONCLUSIONES

- El sentido de las prácticas de gestión universitaria debe estar orientado desde y hacia lo humano, como una manera de rescatar la legitimidad de la universidad, potenciar lo humano y constituir racionalidades distintas a la exclusiva racionalidad instrumental. En la actualidad se observan dos grandes tendencias: una, hacia la potenciación de lo humano y, otra, que reduce las actuaciones a exclusiva racionalidad instrumental.
- Los dilemas en que se desenvuelve la universidad, se mencionan como: universidad para el contexto o universidad para las ideas; otro dilema se menciona como universidad para la sociedad o universidad para el trabajo. En el centro de estos dilemas se encuentra la necesidad de identificar las lógicas que potencien la reflexión, la comprensión y la construcción de sociedad o, simplemente, aceptar que se trata de un pragmatismo funcionalista determinado por el contexto y las imposiciones del mercado
- La universidad ha perdido legitimidad y, en especial, se debe a la influencia del mundo mercantilizado, que la promociona hacia la pérdida de sentido.
- Actualmente se encuentra aislada y desenfocada de las problemáticas sociales, políticas y culturales, teniendo de por medio la exclusión y la inadecuada distribución de la riqueza. El alma máter debe entender que estos aspectos son parte de su problemática e involucran sus prácticas de gestión, si ella pretende encontrar sintonías con la sociedad y lo público, debe interpretar con mayor y mejor propiedad, las nuevas condiciones que se están presentando.
- El sentido de las prácticas de gestión universitaria se asocia fuertemente a la creación y la gestación, en especial a la creación de conocimiento. Todo indica que aquello que no se inserte en la formación y creación de conocimiento no corresponde con prácticas que le otorguen sentido a la universidad.
- En el caso de la academia, las prácticas de gestión se asocian a la concepción de un proceso sistémico, complejo y humano, que precisan de un objetivo macro general relacionado con la formación de comunidades académicas; denotándose que para tal propósito se hace indispensable y necesario, el trabajo en equipo y el trabajo en red, como mediaciones para el sentido de auto-organización, auto-regulación y liderazgo. La ausencia de este contenido mediador, dificulta la presencia de contenidos articuladores e integradores.
- El sentido de universidad que se da a través de prácticas coherentes de gestión, se orienta a la integración y la articulación como dos categorías especiales, que son base para potenciar la identidad y el compromiso de los

actores, a partir de lo cual se lograría potenciar la crítica y la interpretación, para transformar.

- Las prácticas de gestión que otorgan sentido, se orientan a la producción y validación del conocimiento, posibilitando impacto social y construcción de capital social. Para este efecto esperado, están atravesadas por la reflexión, el aprendizaje y la conversación. Sin reflexión y sin aprendizaje permanente, las prácticas de la universidad se convierten en medios que derivan más en razones instrumentales, que en razones comunicativas para la transformación y el impacto social.
- El sentido de la eficiencia y la eficacia tiene que ver con la consideración de proceso que se sigue para efectos del impacto social y la construcción de conocimiento; donde la eficiencia tiene que ver con el tiempo de desarrollo de los productos y la eficacia con la pertinencia y la validación de los resultados.
- El principal riesgo que enfrenta la universidad hoy en día, tiene que ver con la pérdida de identidad y tradición; se ha convertido en una institución ajena al país, a las problemáticas sociales, sin formar parte de las soluciones.



### 13. RECOMENDACIONES

- La universidad debe potenciar los estudios sobre las prácticas administrativas en relación con las prácticas académicas, para derivar contenidos de organización que le permitan acciones diferentes, más portadoras de sentido sobre lo público y su incidencia de transformación social. Estos estudios permitirán el redescubrimiento de formas organizacionales y de gestión, proclives a la solución de problemas pertinentes.
- La universidad debe trabajar consistentemente por el fortalecimiento de la mirada crítica de entorno, que le permita ampliar su visión de mundo, de sociedad e historia. A través de la crítica, la institución debe reconocer la posibilidad que le brindan las especiales mediaciones de integración y articulación con el entorno, ampliando sus relaciones a partir del trabajo cooperado y en red, que alimente su accionar y comprensión del principio de realidad.
- La universidad debe trascender el simple ejercicio de la práctica de gestión, para abordar con propiedad el amplio sentido de la *praxis*, como posibilidad para la construcción de sujetos con independencia, voluntad política y conocedores de la realidad concreta que deben intentar transformar.
- La universidad si pretende aportaciones reales a la sociedad y el entorno, debe construir acciones y prácticas, con condiciones de eficiencia y eficacia social, que sean el resultado de su naturaleza y papel histórico. En este sentido, las nociones de eficiencia y eficacia, deben corresponder al sentido de universidad para la defensa de la nación y lo público.
- La universidad debe potenciar sus desarrollos teniendo en cuenta la presencia de nuevas epistemias, comprendiendo el sentido de la época y con menos lecturas sincrónicas de la realidad. En este sentido, debe fortalecer la construcción de centros, institutos, colectivos y grupos; que le apuesten a la producción de conocimiento.

## 14. BIBLIOGRAFÍA

- ALFONSO, Luís Enrique. Trabajo y ciudadanía. Editorial Trotta, 1999.
- ARENDT, Hannah. De la historia a la acción. Barcelona: Paidós, 1988.
- CAICEDO C, Carlos H. Información, gestión y sociedad. Colombia: Universidad Nacional. En: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales: Innovar N. 16, 2000.
- CANCLINI, Néstor. Diferentes, desigualdades y desconectados, mapas de la interculturalidad. Barcelona: Gedisa, 2004.
- DE VENANZI, Augusto. Globalización y corporación. El orden social del siglo XXI. Barcelona: Anthropos, 2002.
- DIAZ, Mario. Flexibilidad y educación en Colombia. Bogotá: ICFES, 2002.
- ECHEVERRÍA, Rafael, La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación. Argentina: Ediciones Granica, 2000.
- FARIA, José Eduardo. El derecho en la economía globalizada. Editorial Trotta, 2001.
- FIGUEROA, Hernando. Reforma universitaria entre la autonomía y el mercado. Colombia: UPN. En: Tensiones de las Políticas Educativas en Colombia. Balances y Perspectivas, 2002.
- GRACIA, Edgar. Control y contabilidad, un asunto para repensar. Colombia: Universidad de Manizales. En: revista Lúmina 05, 2004.
- HABERMAS, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa. España: Editorial Taurus, 1998.
- LIBREROS, Daniel. Tensiones de las políticas educativas en Colombia, balances y perspectivas. Colombia: Universidad Pedagógica Nacional, 2002.
- LLANO, Carlos. El Postmodernismo en la empresa. Colombia: MacGraw Hill, 1994.
- MOCKUS, Antanas. La teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas en las fronteras de la escuela. Bogotá: Colección Mesa Redonda, 1995.
- PFEFFER, Jeffrey. Ventaja competitiva a través de la gente, como desencadenar el poder de la fuerza de trabajo. México: Editorial CIESA, 1996.
- ZEMELMANN, Hugo. Los Horizontes de la razón. México: Anthropos, 1992.

## 15. BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- ADAIR, Jhon. El arte del pensamiento creativo. Bogotá: Fondo Editorial Legis, 1992.
- ALDANA Valdés Eduardo y Otros. Colombia al filo de la oportunidad. Bogotá: Tercer Mundo Editores. Presidencia de la República Consejería Presidencial para el desarrollo institucional, 1996.
- ANTHONY, William. Gerencia participativa. México: Fondo Educativo Interamericano, 1984.
- APPEL, Kart Otto. El apriori de la comunidad de comunicación. Taurus.Tomo II, 1973.
- APPEL, karlo Otto. Estudios éticos, biblioteca de ética, filosofía, derecho y política. México: Fontamara S. A. ,1996.
- ARMSTRON G, Michael. Gerencia de recursos humanos, integrado el personal y la empresa. Bogotá: Legis, 1991.
- ASCUN/ IESAL. Visión y misión: marco de acción prioritario para el cambio y el desarrollo de la educación superior, 1999.
- Cuadernos acreditación N.2. Bogotá, 1995.
- BARNETT, Ronald. Los límites de la competencia, el Conocimiento, la educación superior y la sociedad. Barcelona: Gedisa, 2001.
- BERNSTEIN, Basil. Clases sociales, lenguaje y socialización. Bogotá: UPN. En: revista de educación. Centro de Investigación, 1985.
- CANCLINI, Néstor. Diferentes, desigualdades y desconectados, mapas de la interculturalidad. Barcelona: Gedisa, 2004.
- CAMISÓN, Cesar. Las competencias distintivas basadas en activos intangibles. Barcelona: Ariel, 2001.
- CORTINA, Adela. Razón comunicativa y responsabilidad solidaria. Salamanca: Ediciones Sígueme, 1995.
- CRUZ, Manuel. Acción humana. Barcelona: Ariel, 1997.
- DURAN, José Antonio. El proyecto educativo institucional. Una alternativa para el desarrollo pedagógico cultural. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio, 1994.

- FLOREZ, Ochoa Rafael y Otros. Factores asociados a la calidad de la docencia universitaria. Bogotá: ICFES, 2002.
- FODESEP. Globalización, redes del conocimiento: educación superior frente al siglo XXI. Bogotá: secretaría general del ICFES, 1997.
- FOUCAULT, Michel. Las palabras y las cosas. Bogotá: Siglo Veintiuno Editores, 1998.
- GADAMER, Hans G. Verdad y método. Salamanca: Ediciones Sígueme, 1984.
- GARAY, Luís. Repensar a Colombia, hacia un nuevo contrato social. Bogotá: Talleres del Milenio, 2002.
- GUBMAN, Edgard. El talento como solución. Como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 2000.
- GUTIERREZ, Rodrigo. Organizaciones educativas que aprenden. Bogotá: ASCUN Acreditación. N. 1. ,1995.
- GOMEZ, Víctor Manuel. Cuatro temas críticos de la educación superior en Colombia. Bogotá: Alfaomega, ASCUN, 2000.
- GOMEZ, José. El a priori del mundo de la vida. Barcelona: Anthropos, 1989.
- GONZALEZ, Álvarez, Luís José y Otros. Reflexiones sobre el bienestar universitario, una mirada desde la educación a distancia y la jornada nocturna. Bogotá: ICFES, ARFO Editores e Impresores Ltda., 2002.
- GOYES, Isabel y USCATEGUI, Mireya. Escenarios posibles de la educación. ASCUN, 2001.
- GUADARRAMA, Pablo. Lo universal y lo específico en la cultura. Bogotá: Unidad Editorial Únincca, 1988.
- GUIRAUD, Pierre. La semiología. España: Ediciones Siglo XXI, 1972.
- GUTIERREZ, G, Martha Cecilia y Otros. Desarrollo Humano, Compromiso de Todos. Universidad de Manizales: Segunda Edición, 2002.
- HERNANDEZ, Carlos Augusto. Universidad y excelencia en educación superior, sociedad e investigación. Conciencias, 2002.
- HOLLIDAY, M. A. K. El Lenguaje como semiótica social. México: Fondo de Cultura Económica, 1994.
- ICFES. Reforma de la educación superior post-secundaria. Bogotá: Compilación Legislativa, 1987.

- INNOVAR. Revista de la facultad de ciencias económicas. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia N. 16. ,2000.
- JENNINGS, Marie. Cómo gerenciar la comunicación corporativa. Bogotá: Fondo Editorial Legis, 1991.
- LEIF E. y M, Michael. Capital intelectual. Colombia: Grupo Editorial Norma, 1998.
- LEFF, Enrique. Ciencias sociales y formación ambiental. Barcelona: Editorial Gedisa, 1994.
- LONDOÑO, Martha. Conceptualización de un campo profesional universitario liberal, con base en Bordieu, Mannheim y Brunner. Universidad Nacional Manizales: Revista Novum, 1994.
- LORINO, Philippe. El control de gestión estratégico. México: Ediciones Alfaomega S.A., 1993.
- LOPEZ, Francisco y ACEVERO, José Fernando. Adelgazamiento organizacional. ¿Opción de Competitividad?. Universidad Pontificia Bolivariana, 2002.
- LUHMANN, Niklas. Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. Barcelona: Editorial Anthropos, 1982.
- Sistemas sociales, lineamientos para una teoría general. Barcelona: Anthropos, 1998.
- MATTELART, Armand. Historia de las teorías de la comunicación. Barcelona: Editorial Paidós, 1996.
- MARTINEZ, Dueri. La investigación sobre la educación superior en Colombia. Un estado del arte. Bogotá: ICFES. Arte Láser Publicidad Limitada, 2002.
- MATURANA, Humberto. El sentido de lo humano. España: Edita Dolmen Ensayo y OCEANO, 2002.
- MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL, ICFES, FODESEP. Memorias del congreso nacional de educación superior, políticas públicas, impresión y pre prensa. Bogotá: Secretaría General Grupo de Procesos Editoriales, 2002.
- MOODY, Paul E. Toma de decisiones Gerenciales. Colombia: Editorial Mac Graw Hill, 1990.
- MORIN, Edgar. La Necesidad de un pensamiento complejo. Bogotá: Magisterio, 1997.
- MORRIS, Charles. Fundamento de la teoría de los signos. Barcelona: Ediciones Paidós, 1994.

O'CONNOR, Joseph, SEYMOUR, John. Introducción a la programación neurolingüística. Barcelona: Ediciones Urano, 1992.

ORTIZ, Andrés y Otros. La hermenéutica una aproximación necesaria desde la educación. Bogotá: Revista Aportes, 1993.

PABON, F. Auto-evaluación en la perspectiva de la auto-regulación: Fundamento para la autonomía universitaria. Bogotá: ASCUN, 1995.

PARDO, Alberto. Concepciones y prácticas contemporáneas en la pedagogía universitaria. Bogotá: Asociación Colombiana de Universidades. ASCUN No. 4-5, 1998.

PEÑALVER, Mariano. Paul Ricoeur y las metáforas del tiempo. México: Anthropos, 1991.

POSADA, Jaime. Simposio permanente sobre universidad. Bogotá: tercer seminario general ASCUN – ICFES, 1987.

RAMIREZ, Héctor. El capital intelectual, base de la capacidad competitiva de las organizaciones. Colombia: En: Revista Comercio Exterior, 2001.

SANTOS, Milton. Los espacios de la globalización. En: Revista universidad del Valle No. 10., 1995.

SANTOS DE SOUSA, Buenaventura. De la mano de Alicia. Colombia: Siglo del Hombre Editores, 1998.

TORO, Fernando. Desempeño y productividad contribuciones de la psicología ocupacional. Medellín: CINCEL Ltda. , 1990.

-----Y otros. Motivación para el trabajo. Conceptos, hechos y evidencias contemporáneos. Medellín: Ediciones Gráficas Ltda., 1990.

ULRICH, Dave. Organizarse mejor para competir con ventaja. Buenos Aires: Editorial Vergara, 1992.

URDANETA, Orlando. Como hacer desarrollo de personal en las organizaciones. Bogotá: Fondo Editorial Legis, 1992.

VATTIMO, Gianni. Hermenéutica y racionalidad. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1994.

## ANEXOS

### ANEXO A

#### CUESTIONARIO DE LAS ENTREVISTAS

1. En su concepto: ¿Qué se considera una práctica de gestión universitaria y qué no se puede considerar una práctica de gestión universitaria?
2. En su concepto: ¿Qué prácticas de gestión le dan sentido a la concepción de universidad?
3. En su concepto: ¿Cuál o cuáles prácticas de gestión deberían implementarse para fortalecer el sentido de una universidad?
4. ¿Qué es para usted, la universidad en su ser y en su historia?
5. Para usted: ¿Qué sería una práctica de gestión universitaria eficiente y qué sería una práctica de gestión universitaria eficaz?
6. En su concepto: ¿Cómo se evidencia la eficiencia en la investigación, en la proyección social, en la administración y en la cultura?
7. ¿Cómo observa actualmente las relaciones entre universidad y entorno?
8. ¿Qué modificaciones considera que se deberían efectuar a la estructura orgánica, administrativa y académica de la universidad, para que esté de acuerdo con las condiciones actuales del entorno?
9. ¿Qué aspectos identifica como relevantes en la relación dirección decisión, respecto de las prácticas de gestión universitaria?
10. En su concepto: ¿Cuál es el principal riesgo que enfrenta actualmente la universidad?

## **ANEXO B**

### **ENTREVISTA No 1**

**J. A. R**

#### **1. En su concepto: ¿Qué se considera una práctica de gestión universitaria y qué no se puede considerar una práctica de gestión universitaria?**

“El sentido de la práctica de gestión universitaria, básicamente es resolver la pregunta como gestionar el conocimiento, esa pregunta de cómo gestionar el conocimiento en versión contemporánea, básicamente es hacer tres tipos de gestión. Una por la producción y validación de conocimiento, una segunda gestión por el impacto social del conocimiento y una tercera gestión por la construcción de ese conocimiento desde el punto de vista pedagógico.

Desafortunadamente y con esto resuelvo un poco de la segunda parte de la pregunta; se ha considerado que una gestión universitaria, es una gestión de la administración universitaria y lo que yo siento es que incluso en algunas instituciones de educación superior se le da más peso a la administración de la organización universitaria como empresa, que a la gestión del conocimiento; eso trae un problema muy serio, el problema es que gestionar el conocimiento no es gestionar una empresa de producción o una empresa de servicios, porque el producto universitario es fundamentalmente una persona, entonces, no es necesariamente un bien como tal o un servicio como tal, sino que es el ser humano en su esencia, de tal manera que ahí dejaría planteado un interrogante que espero que pueda aportar luz”.

#### **2. En su concepto: ¿Qué prácticas de gestión le dan sentido a la concepción de universidad?**

“Algunas prácticas de gestión creo que serían las más importantes, las de producción de conocimiento; entendiendo que el conocimiento genera capital humano, genera capital social; desafortunadamente cuando uno mira los recursos o las inversiones, los talentos tal vez sea a las que menor factor económico, menor factor de disposición de talento humano se da en muchas instituciones de educación superior, especialmente en aquellas de carácter privado que no necesariamente cuentan con el tejido social para allegar recursos a este factor de producción de conocimiento; creo que la práctica de gestión que más sentido daría a la universidad, sería la de producción de conocimiento; pero desafortunadamente por muchas condiciones estructurales y otras funcionales del país, de la región, de la institución, son desafortunadamente las que menos disposición de recursos tienen

La otra práctica de gestión, creo yo, debería ser la responsabilidad social empresarial, es decir, aquella que da cuenta del impacto social de ese conocimiento, porque no es para otra cosa la producción del conocimiento que para su impacto en la sociedad; sin embargo la mayor dificultad para esta práctica tiene que ver con la manera como se construye sentido sobre el conocimiento producido. Nosotros no



asociamos la producción de conocimiento con su impacto social, además porque se entiende que es un problema pragmático y eso no es así, es muy reduccionista, considerar que la proyección social universitaria es meramente como la filosofía utilitarista es un mero utilitarismo, sino que el sentido de la proyección social es mucho más complejo; entonces, esa segunda práctica de gestión que daría sentido a la universidad, la verdad es que también tiene problemas en su concepción contemporánea y estoy hablando desde una región que yo conozco que es la institución en la cual trabajo.

La tercera práctica que presenta dificultades, es la gestión pedagógica del conocimiento, que también le otorga sentido a la vida universitaria y a la gestión, a la práctica de gestión universitaria; porque desafortunadamente consideramos que la universidad no es un escenario para pensar la pedagogía, para pensar la didáctica y para pensar las relaciones humanas entre los actores, profesor y estudiante; se piensa que el problema de la pedagogía y la didáctica, es un problema de la educación básica, de la educación media; desafortunadamente no se piensa en una gestión de la pedagogía y la didáctica, es decir, en la naturaleza del conocimiento de una disciplina, en la necesidad de hacer gestión sobre la forma como se postule el conocimiento en esta disciplina y por eso incluso, hay quienes creen que bastaría sólo con contratar a los mejores profesores y que eso sería suficiente para hacer una adecuada gestión de universidad y quienes serían los mejores profesores aquellos que son mejores en el campo de su profesión, ni siquiera a veces se piensa en quienes son los mejores en el campo de su disciplina eso ahí tiene un problema serio.

Finalmente también creo que hay prácticas que no dan sentido a la gestión de las universidades, por ejemplo, pensar a la universidad meramente como una empresa de servicios, no le genera sentido a la vida universitaria y se olvida por parte de algunos sujetos, que tienen posibilidad de tomar decisiones universitarias; por algo la universidad después de la religión es la segunda organización más antigua del hombre, entonces, que no todo aquello que se llama universidad es universidad.

Por ejemplo pensar en un análisis estratégico de una universidad X, en términos de debilidades, oportunidades, fortalezas, eso no le da sentido por sí sola a la vida universitaria, pensar en un plan prospectivo para la universidad meramente como un plan estratégico, no le da sentido a la universidad, porque pudiera ser, también tengo mis sospechas, para otro tipo de organización, pero la universidad por su carácter de universalidad trasciende la regla, trasciende la profesión, y va más allá a buscar la disciplina; entonces, una práctica de gestión universitaria centrada en la técnica es incluso casi que atentar contra el sentido que da origen a la universidad, que es la profesión misma; entonces, yo diría toda práctica de gestión universitaria, que esté meramente centrada en la técnica de la gestión, descontextualizada sin reflexión disciplinaria, es una práctica que carece de sentido en la universidad”.

### **3. En su concepto: ¿Cuál o cuáles prácticas de gestión deberían implementarse para fortalecer el sentido de universidad?**

“Tanto la pregunta dos, como la pregunta tres, yo las entiendo en su sentido teleológico, es decir en su sentido de deber ser, pero siento que la pregunta tres me plantea un reto muy difícil, y es que la pregunta dos se me pregunta por lo que probablemente conjugado en presente, pero siento que en la pregunta tres, me están preguntando ustedes por aquello que puede además proponerse; lo que pasa es que eso me lleva a una reflexión desde mi disciplina de las ciencias sociales y es que yo encuentro un problema de contexto en América Latina y en Colombia particularmente, que es: que le ha aportado la universidad como organización, a resolver el problema más importante que tiene la sociedad latinoamericana, que es un problema que tiene su centro en la desigualdad. El problema más importante para mí, que tiene Latinoamérica es la reducción de la brecha de la desigualdad y yo intento, como estudioso de las ciencias sociales, intento tratar de entender que le aporta la disciplina y la universidad a ese problema, y yo no lo encuentro tan claro.

Por ejemplo un caso colombiano: el problema de la desigualdad ha tomado un camino muy grande, que es el camino del conflicto político armado, amén también de los otros conflictos, y la última fase del conflicto va a cumplir sesenta años, y para mí no es tan claro, cómo la universidad como organización de país, está abordando este problema, yo no tengo claridades, pero tengo el palpito de que la universidad Colombiana debería centrarse, debería intentar pensar ese problema y no me queda tan claro; es más, para mí es muy difícil cuando escucho como actor universitario, cosas como que hay profesores y estudiantes amenazados, por lo menos se dice de la universidad pública, pero es más difícil cuando la universidad privada, no sería mejor no hablar, a riesgo de perder el empleo, eso es muy triste, por que es casi decir no se arriesgue a pensar y como se produce conocimiento si no es a través del pensamiento? Entonces: ¿Cómo producir pensamiento cuando simultáneamente hay un lenguaje oculto, hay un currículo oculto en el juicio crítico, que es un juicio político de la universidad, no se puede pensar, es decir, usted como académico piense en una metafísica contemplativa que para eso se le paga, es que en el mundo contemporáneo, el pensamiento, el juicio, la reflexión es una reflexión crítica política de la vida en sociedad y donde más se vive en sociedad? Si no es en la universidad; entonces, la pregunta mía es, cómo desligar de la gestión universitaria, la convivencia social, y cómo pensar que el juicio de una disciplina debe seguir siendo un juicio metafísico contemplativo y en el menor de los casos, un juicio de laboratorio, pero es que nuestro laboratorio es un laboratorio social”.

### **4. ¿Qué es para usted la universidad en su ser y su historia?**

“Yo diría que la universidad es fundamentalmente en su ser un escenario (ni siquiera un lugar físico) para el ocio, yo siento que esta respuesta es muy atrevida, pero este en su esencia es un lugar para el ocio; ¿pero por que lo digo así?, porque es que la reflexión necesariamente como acción, la reflexión es ociosa en si misma, la reflexión no es pragmática es si misma, la reflexión, insisto, es ociosa; entonces, cómo disponer de las condiciones para que el sujeto humano sea ocioso, para eso

se inventó la universidad, pero además eso es ideal de la universidad como lugar de ocio.

Por supuesto el ocio, yo no tengo ninguna duda, desarrolla el cerebro, o sea yo no tengo dudas del impacto del ocio en el desarrollo del cerebro humano, y de las enormes posibilidades de interconexiones neuronales que puede facilitar el ocio, porque no tengo ninguna duda de que la práctica social y cultural tiene un impacto sobre la vida y biología de los seres humanos y al revés; entonces, en su ser, es un dispositivo social y cultural para el ocio, esa es la parte romántica; pero la parte política complicada, porque yo si considero que la parte complicada es que la universidad es una institución política en su esencia; como es política, es un lugar de deliberación, es un lugar de debate, es un lugar público, es un lugar de inconformidad, es un lugar donde se mueven energías negativas y positivas, pero es un lugar de mucha movilización, pero como es un lugar político, entonces, la universidad en su historia ha tomado decisiones políticas, y decisiones que por supuesto implican un riesgo.

Por ejemplo, en las universidades se ha discutido acerca de si las mujeres tenían alma, o no tenían alma; en las universidades se ha discutido si los indígenas eran seres humanos o no, en la universidad también se ha discutido sobre si era posible que las mujeres tenían el derecho pleno a ingresar a la vida universitaria; entonces, yo pienso, que en su ser y en su historia, la universidad es un lugar de contradicciones, es un lugar de posibilidades de ocio, por tanto de reflexión y de crítica, pero es un lugar, sino el más político de los lugares, el más deliberativo, y el más crítico, incluso desde los silencios. Yo quiero aquí decir esto, incluso en su misma denominación física, el lenguaje dice cosas, y en su historia se ha hablado del claustro universitario, y se ha hablado del *campus* universitario, eso también dice mucho, como institución escolar, la universidad también es en tercer lugar, un dispositivo de control de las personas, y es un dispositivo de control, porque es un pronóstico donde también se pretende hacer una moratoria social de muchos sujetos que todavía no se encuentran en disposición para el trabajo; entonces, comienzo en su ser y en su historia con una visión muy positiva de la universidad, voy a una visión social de la universidad, y finalmente termino pensando, si todavía estamos viviendo una universidad del siglo XI, del siglo XII, del siglo XIII, como institución panóptica de enclaustramiento de las personas”.

##### **5. Para usted: ¿Qué sería una práctica de gestión universitaria eficiente y qué sería una práctica de gestión universitaria eficaz?**

“Encuentro difícil aplicar los criterios de eficiencia y eficacia, el fin último de la universidad que es el ser humano, como decía Robert Kennedy en el año de 1.968 refiriéndose a la economía: “que el producto interno bruto no da cuenta de la bondad de nuestros actos, de la felicidad de nuestros hijos, de la ética de nuestras acciones y de la felicidad de nuestro medio; el producto interno bruto da cuenta y sirve para medir muchos aspectos, menos aquellos que valga la pena vivir la vida”. Esto mismo sucede con los conceptos de eficiencia y de eficacia aplicados a la universidad.

En este sentido, si el objeto último de la universidad es el ser humano y concretamente aquello que nos hace más humanos desde la perspectiva de la ciencia que es el conocimiento, ¡porque por supuesto la universidad es una institución que considera que lo más importante es el conocimiento!; encuentro muy complicado entender la eficiencia y la eficacia como se entendería en la producción de bienes y la producción de servicios; yo esperaría que en la universidad se formaran seres con capacidad de ser felices, con autonomía, para vivir su ocio, seres humanos éticos, y seres humanos en convivencia social.

Por supuesto la universidad no es la única llamada a cumplir esos fines, pero si es la más llamada, y creo que si cada uno de los actores de la universidad viviera en esas condiciones, pues la universidad estaría cumpliendo su fin; el punto es que unir un concepto de ruta estática, es decir, un concepto de eficiencia para llegar a ese ser humano, yo lo encuentro muy complicado, y eso es a veces lo que pretendemos hacer cuando le ponemos indicadores a los asuntos de la eficiencia y de la eficacia desde el punto de vista de la condición académica. Entonces, decimos cuantos productos de tal cosa, de tal otra, ese asunto de la eficiencia, la eficacia y sus indicadores y sus índices y sus asuntos de logro podrían tener algún sentido si fueran entendidos con un gran impacto, si nos diéramos la posibilidad de entender esos asuntos como una metáfora de la vida; pero cuando esos asuntos de la metáfora se convierten en la vida misma universitaria, se mata el espíritu, y creo que eso es lo que está ocurriendo no sólo con la educación universitaria si no con toda la educación particularmente en América latina.

Por ejemplo hace 15 días se publicaron los resultados del plan decenal de educación, están muy sorprendidos porque no se cumplieron las metas, yo creo que para la mayoría de los educadores, no debería haber sorpresa en que esas metas no se hayan cumplido, que no son metas para una sociedad, para unos seres humanos; creo que un poco el asunto, es que la metáfora es esta, es un asunto en el que se ha entendido el producto de la universidad como una mercancía y desafortunadamente, ese entendimiento de que aquello que ofrece la universidad al ser humano es una mercancía más, es lo que está haciendo que la universidad no pueda cumplir con su fin último, que es formar un ser humano”.

## **6. En su concepto: ¿Cómo se evidencia la eficiencia en la investigación en la proyección social, en la administración y en la cultura?**

“Yo creo que la pregunta es en un sentido amplio, de esta manera, ¿Cuál es el contenido de la forma del ser humano que habita la universidad? ¿Cuál es el contenido y la forma del ser humano que habita en la universidad? Ese es como un primer criterio general; en segundo lugar, la pregunta que debe hacerse es por el conocimiento que se produce en la universidad y si efectivamente se produce conocimiento. Tengo la sospecha de que esa segunda pregunta es muy difícil, la tercera pregunta es ¿si ese conocimiento es pertinente?, pregunta también difícil, y la última con que quiero responder esta pregunta, con una quinta pregunta que yo me hago ¿Porqué tendría que haber diferencia entre administración y cultura? Yo no entiendo la diferencia entre administración y cultura, yo lo que entiendo es que las culturas entre otras, la cultura universitaria, tiene unas formas de organización y

entender la cultura como una forma de organización social; entre otras muchas, que es la cultura.

Es entender, entonces, la administración de la universidad, es decir la universidad como una organización cultural que se organiza. Pero nosotros en cambio nos hemos hecho la pregunta al revés, ¿Cómo administrar la universidad? Creo que ahí también hay buena parte del problema de la universidad y de la educación en general, la pregunta debería ser al revés ¿Cómo nos organizamos? Y pues la respuesta para mí, por momentos tiene de luz y de sombra, pues tiene tanto de sombra que la universidad en Colombia tiene más de 400 años, pero tan sencillo como que nos estamos matando, pero alguien a quien le estoy diciendo muchas cosas diría “usted le atribuye a la universidad mucho, usted es muy romántico, usted quiere atribuirle a la universidad la responsabilidad que no necesariamente tiene.

No entiendo porque ¿Hay una pregunta por la administración y otra por la cultura? Lo que yo entiendo es que hay una organización en la cultura, que la cultura expresa diferentes momentos y formas de organización; yo le atribuyo a la universidad necesariamente la reflexión sobre la vida en sociedad, es para mí muy complicado entender que la universidad no necesariamente se comprometa y es un asunto de interés político con lo que sucede en una sociedad, particularmente con la convivencia en una sociedad, me preocupa mucho una separación en el concepto de administración y el concepto de cultura.

Cuando los seres humanos por nuestra naturaleza tendemos a múltiples formas de organización, a diversas formas de organización, la pregunta no debería ser ¿Cómo administrar la universidad? Que es lo que frecuentemente se dice, si no qué reflexión podríamos hacer en torno a las diferentes formas de organización social entre ellas, la universidad debería pensar en eso”.

## **7. ¿Cómo observa actualmente las relaciones entre universidad y entorno?**

“Dos hechos: en Colombia creo cifras más, cifras menos, que solamente un 10% de la población podría estar ingresando en este momento a la universidad, diría yo que sólo de ese 10% la mitad logrará egresar de la universidad. Cuando me preguntan a mí por la relación universidad-entorno, yo diría que ese hecho nos está diciendo como son las relaciones universidad con entorno, es decir, el 5% de la población tuvo acceso a algún tipo de educación superior pero ese 5% de la población, es apenas un 0.2 % del total, ni siquiera uno de cada cinco están interesados o tienen la competencia para producir conocimiento que solucione nuestros problemas sociales; yo podría dejar la respuesta aquí, sería muy bueno, por que yo me lavaría las manos; de lo que sigue simplemente están los hechos y los hechos hablan por si solos, bastaría pasar por la puerta de la universidad para ver que ahí está un 10% de la población y que volvemos a pasar 10 o 12 semestres más adelante, sólo va a estar el 5% de la población y que si volvemos a pasar 5 años más tarde, menos de una persona va a estar realmente produciendo conocimiento, va a estar generando conocimiento, un valor agregado a su profesión universitaria.

Hay un señor que se llama Fernando Agudelo Gómez o Gómez Agudelo, que fue el primer director de Inravisión o que fue el copresidente de RTI, le preguntaba una persona muy interesada en gestión del conocimiento, un entendido en eso, le pregunta: que ¿Por qué Colombia podría o no salir del subdesarrollo? y decía, que mientras un sujeto en un país X estaría pensando como construir un circuito que solucione un problema de recreación del ser humano, por ejemplo un discman, ese mismo estudiante en nuestro país estaría pensando en como hicieron aquellos que construyeron el discman, pero 9 de cada 10 colombianos tendrían la posibilidad de cómo hacer un forro para guardar el discman y que eso es la educación en Colombia, él lo decía también en otras palabras, mientras en otro país otro tipo de personas estarían tratando de pensar como producir una papaya con mejores proteínas, vitaminas, cualidades etc. De pronto nosotros como país y es una visión un poco pesimista, estaríamos pensando por que otras papayas son más grandes que nuestras papayas.

Es decir, la relación universidad entorno, es una relación que revela nuevamente en nuestro país, el problema de la desigualdad, por que incluso en otros países donde existe la desigualdad, individuos con muchos años de formación, se desempeñan en cargos aparentemente menos cualificados que para los que fueron preparados, pero a su vez existe la posibilidad de que esas personas generen valor agregado a sus puestos de trabajo, por lo menos existe esa posibilidad, en el nuestro no. Finalmente yo me haría la reflexión por la relación educación-entorno, estructuralmente la relación educación-entorno, es una relación que está en quiebre”.

**8. ¿Qué modificaciones considera que se le deberían efectuar a la estructura orgánica administrativa y académica de la universidad, para que esté de acuerdo con las condiciones actuales del entorno?**

“Yo siento que el mayor problema del ser humano, es la coherencia; ¿Cómo pensar en un ser humano coherente, entre su pensamiento disciplinar su pensamiento de vida, su pensamiento crítico, político? No quisiera pensar en una reforma a la universidad que homogenizara, no quisiera pensar que existiera un tipo único de la universidad; sino que es lo mínimo que debería garantizar la universidad, para la reflexión disciplinar, ética y la reflexión política del ser humano; que es mínimo que cualquier universidad, no importando su entorno, no importando sus intereses, debería garantizar, el diálogo debería estar allí, que es lo fundamental que debería garantizar la universidad como organización para las condiciones éticas, sociales y políticas de los seres humanos que allí se forman, y en últimas para lograr la coherencia de vida de este ser humano.

No quisiera pedirle a la universidad X de la congregación y que piense o que enfoque sus estudios de tal manera; lo que yo le pediría es coherencia, que es lo mínimo para que aun allí pudiera habitar la diversidad, no es fácil, nosotros sabemos que hay personas que por su condición de pensamiento han tenido que salir de muchas instituciones, y quiero poner un ejemplo que para mí es muy doloroso: que es el centro de estudios genéticos de la universidad Nacional de Colombia, como es que el director del centro de estudios genéticos de la universidad Nacional de Colombia tiene que salir de este país, no de la universidad, no de la ciudad, ¡sino del país! a

causa de la investigación que él hace y cuando uno va al fondo de todo esto en ese centro de estudios genéticos de la universidad Nacional de Colombia, están haciendo investigaciones sobre el ADN y cuando uno va más allá se da cuenta que esas investigaciones sobre el ADN pueden ayudar a identificar formas de restos humanos que están en fosas comunes y esas investigaciones pueden llevar a saber muchos asuntos sobre la historia reciente de éste país.

Una persona incluso por su pensamiento, puede salir incluso del país, es muy doloroso y de manera muy reciente, tuvimos un ejemplo muy difícil hace dos meses y es que en una institución que tiene mecanismos de participación, un funcionario de la universidad cualquiera, el rector, el decano, un profesor, se quiere postular a dirigir los mecanismos de la universidad y es inmediatamente amenazado. Estemos o no estemos de acuerdo con el sujeto como persona, o con el sujeto desde su posibilidad de pensamiento, lo difícil es que es una realidad que ocurre y que a mí me tiene que tocar a 10 cuadras de mi casa del sitio donde yo vivo, una persona es amenazada de muerte porque él creyó que era capaz de dirigir los destinos de la universidad”.

### **9. ¿Qué aspectos identifica como relevantes en la relación dirección decisión respecto de las prácticas de gestión universitaria?**

“Yo diría que es relevante recomponer el tejido social al interior y exterior de la universidad. Una práctica de gestión que no piense en el capital social y particularmente en el tejido social al interior de la universidad, hoy en día, es totalmente descontextualizada. Es que nos falta lo mínimo. Dijimos, una universidad para producir para el ocio, para hacer personas felices, para producir para el conocimiento. Yo me pregunto y es la gran paradoja ¿Es que no nos sentimos seguros de la universidad? ¿Cómo vamos a hacer lo demás? No hay tejido social, hay todo un problema de relaciones sociales muy intenso, por supuesto alguien diría, pero eso sirve para hablar de los partidos políticos, de la familia, de otro tipo de empresas; si pero ese es el problema nuestro fundamental de la convivencia, el del tejido social, el del capital social.

Yo creo que la universidad tiene que aportar, yo entiendo la administración como una teoría sobre la cultura de las organizaciones y la cultura es la expresión de unas formas de organizaciones. Yo siento que desde el punto de vista administrativo, desde esas dos premisas, de cómo entiendo la administración y como entiendo la cultura, que adonde tiene que aportar la gestión de la universidad, es mínimamente a que convivamos, mínimamente a que haya deliberación; pero más allá de eso, a que haya una propuesta. Yo en ese sentido, como tengo que asumir acá una posición que dije, que la coherencia era algo que tenía que estar en el aula universitaria, que siendo en extremo liberal, en el sentido del liberalismo clásico, la universidad tiene que apostarle a una recomposición del contrato social y del pacto; porque es que hay relaciones muy complejas.

Cuando un estudiante me dice que desconfía de mi criterio evaluador, me está diciendo muchas cosas. Cuando yo le digo a un estudiante que estoy desconfiando de su criterio ético a la forma como respondió a una exigencia, también le estoy diciendo muchas cosas, pero cuando hay tanta desconfianza en todos los actores,

significa que es que no hemos sido capaces de componer un pacto y nos está faltando lo fundamental, y yo en ese sentido tengo que decir que por hoy y me puedo cambiar dentro de seis meses soy contractualista, en el sentido de que el liberalismo le apuesta al pacto político. Yo siento que el liberalismo clásico es muy bello, concretamente la teoría clásica de un autor de la filosofía política que se llama Jean-Jacques Rousseau, que le apuesta a que toda forma de organización, que quiera aportar algo a la sociedad, debe aportar a la construcción de un pacto; por supuesto no es estático, que considera en el sentido kantiano lo fundamental, lo preformativo; pero que es esperanzador en el sentido de pactemos; pero entendiendo también que aquello que pactemos, de alguna forma tiene un peligro, que es la exclusión de quienes están fuera del pacto.

El pacto mismo debería también considerar aquello que podría excluir, y dejar ventanas abiertas para hablar también de aquello que excluimos, por ejemplo, las personas en condición de discapacidad, sigue siendo un problema que lo vemos en nuestro territorio chiquito de universidad muy latente, yo recuerdo incluso aquí una decisión muy difícil que tome, cuando le dije a una persona haga todo para que en su condición pueda estar aquí y nos vemos en una próxima entrevista, esa persona aporta mucho a la vida universitaria, pero no tengo claridad si la decisión que tome en ese momento fue incluyente o excluyente del pacto.

A veces la persona misma dice: “fue la mejor decisión”, pero a veces yo mismo me digo tal vez fue la peor, porque no le permite llegar en su condición de diversidad; no lo tengo tan claro, pero también un buen pacto debe considerar los criterios de discriminación positiva, porque la discriminación positiva nos lleva a pensar en que aquellos que tienen menos, los podemos discriminar porque tiene menos acceso y vale la pena discriminarlos positivamente para equiparar sus condiciones a la vida de la universidad. El problema es este, la universidad de Manizales por citar la metáfora, es una universidad solidaria ¿Pero que es solidaridad? Solidaridad fueron las teorías nazis, solidarias son muchas teorías religiosas, entonces ¿A que tipo de solidaridad le queremos apostar nosotros? ¿A una solidaridad homogenizante? Ó ¿Una solidaridad que nos hable de la diversidad?

Por ejemplo, de manera clara en el consejo superior de nuestra universidad, sabemos si claramente están representadas todas las opciones políticas de este país, es más, si alguien previo a un asunto de la democracia universitaria, dijera abiertamente, que su condición política es diferente de la condición de quienes tiene mayoritariamente el poder ¿Podría estar en ese estamento de la universidad? Es más allí saliendo de la universidad hay un placa de una persona que seguramente no pertenecía en el espectro político a las mayorías políticas que rigen hoy a la universidad ¿Cómo respondemos hoy a la muerte de ese profesor, que fue lo que dijimos cuando ese profesor murió? Sería fácil decir que el no murió dentro de las instalaciones de la universidad, esa es la respuesta más fácil, pero murió a 30 metros, sería fácil que a él no lo mataron por razones al interior de la universidad, “pero lo mataron por Dios”, el hecho de que lo mataran debería significar una respuesta política muy fuerte de esta universidad, que pensaba distinto de quien les habla, muy distinto, pero que el hecho de que su vida se halla apagado o la hallan silenciado, a mí me tiene que decir mucho, ¿Cuáles son los aspectos más relevantes



en la relación dirección decisión respecto de las prácticas de gestión universitaria? Pues volvamos a lo fundamental, organicemos para convivir, porque se está muriendo la gente, porque la están matando, porque piensa distinto”.

**10. ¿Qué diferencia establece entre hablar de una gestión del conocimiento en la universidad a una gerencia de conocimiento en la universidad?**

“Desde el punto de vista del conocimiento mismo, se ha perdido el norte de la vida universitaria o de la educación -que es la formación del ser humano-, y la formación del ser humano es justo aquello que no es medible; estamos tratando de medir lo que no es medible como es el ser humano, pienso es que hay una idea y un concepto sano de gestión en términos de que hay que posibilitar unas condiciones para que la cultura se movilice, gestionar el conocimiento es hacer posible que el conocimiento se pueda desarrollar, sin embargo, estamos muy apurados es en la mera técnica, y es cobertura, número de sillas, estamos muy centrados en una relación digamos, en una relación costo-beneficio, rentabilidad económica, pero es que olvidamos que la función nuestra va más allá de una rentabilidad económica, va más allá de una concepción simple de rentabilidad social, a una concepción de ser humano.

Esta investigación yo la veo muy difícil, porque esta investigación debería considerar una reflexión sobre un modelo de educación anglosajón, un modelo de universidad Francés, Alemán, Japonés, Coreano, y un modelo de universidad Latinoamericano, aquí lo más difícil es que la pregunta que ustedes están haciendo, más allá de la gestión ¿Es la pregunta por un modelo de universidad? Por un paradigma de universidad; entonces, yo quisiera como sujeto de esta investigación, haber respondido, gestión del conocimiento y conocimiento es esto; pero ustedes me han cuestionado a mí sobre el paradigma de universidad que yo quiero, como profesor universitario, esa es la gran pregunta que me han dejado, y entonces, tengo que ir a pensar en los modelos de universidad, el modelo anglosajón, alemán, oriental, pero cuando yo llego a un modelo de universidad latinoamericano, entendido no modelo como técnica, como gerencia, si no paradigma de universidad latinoamericano, porque para responder a la pregunta de un paradigma de universidad latinoamericano, yo me tengo que preguntar si existe pensamiento latinoamericano”.

## ENTREVISTA No 2

R .C.

### **1. En su concepto: ¿Qué considera una práctica de gestión universitaria y qué no se puede considerar una práctica de gestión universitaria?**

“Yo considero que una práctica de gestión universitaria, es la que logra integrar lo que es la proyección social y la investigación y como tal la formación; creo que la gestión en una universidad está al servicio de la articulación, en ese sentido uno podría decir que la gestión de una práctica universitaria, no se da cuando solamente se considera la gestión como algo meramente de administración, económica o financiera como si fuese sólo una empresa y no tener como centro la academia, que la academia es como tal la articulación de esas tres instancias.

De alguna manera gestionar la universidad es procurar que haya un equilibrio o conscientemente o intencionalmente, una mayor apuesta por cualquiera de esos tres aspectos, pero la gestión es en últimas lo fundamental; formar profesionales va de la mano a investigar y esas dos instancias van amarradas, es decir, formar un profesional en X disciplina, cuando ha investigado cuáles son las competencias que ese profesional debe de tener, qué es lo que el medio está demandando, e igualmente en cuanto a proyección social. El que gestiona debe tener en su cabeza esa articulación, si no lo tiene se queda administrando y otros pensando, muchas veces creo que eso pasa, están los que piensan que son los académicos, y están los que administran que son los administradores, que tiene los números en su cabeza; porque existe la idea de que una empresa es viable si en los números cabe, y eso es cierto, pero sería insuficiente. Una empresa universitaria si se puede llamar así, es viable económicamente pero académicamente es pertinente en cuanto a su proyección de universidad y sus productos de investigación estén orientados la formación. Gestionar implica eso, implica no fragmentar esas instancias, diferenciarlas, llamémoslas como sistemas que tienen su identidad propia, se diferencian, pero son sistemas que están siempre en inter-relación, la gestión, administración académica, siempre están en inter-relación; de lo contrario sería una institución fragmentada.

Realmente yo creo que eso lo que sucede, los que administran, los que piensan y los que deciden en que se debe invertir, y los que están pensando que hacer una academia, es diferente a administrar. Lo que allí se percibe es una gran tensión entre el académico que lucha contra la administración, y la administración que lucha contra lo académico como si fuesen mutuamente excluyentes.

Cuando la administración no entiende la academia y viceversa, es cuando empieza a generarse unas tensiones que son como malsanas; el académico pidiendo el favor, y el administrador, el que tiene el dinero, el poder, regulando la academia pero desde el poder que le da administrar los recursos; allí se puede generar esa pauta, pero se podría hablar de unas prácticas interesantes, digamos en la Facultad de Psicología un momento donde se percibe una articulación interesante, hablando de la

universidad de Manizales, el que está coordinando un proceso, como coordinándolo debe procurar gestionarlo desde la proyección social, desde la investigación y desde la formación, eso cada vez percibo que se está haciendo como más evidente en la cultura de la facultad, con algunas cosas como muy concretas; pero esa articulación como que genera una resistencia por parte de algunas personas, y la resistencia es - déjenme que yo investigo-, “déjenme que yo soy un académico”, pero el académico vuelve nuevamente a su rol de seguridad, que es “yo pienso” no me vuelvan a poner hacer gestión de nada, no me pongan a ir hablar con las comunidades, no me pongan hacer algo diferente a investigar en mi cubículo; pero hay prácticas como la creación de proyectos, que se hacen mancomunadamente, que puede evidenciar una articulación, deciden, y los que hacen, unos son los que piensan y los que administran, la otra es los que deciden y los que hacen, como que nos hemos movido en esa dicotomía, (los que deciden)”.

## **2. En su concepto: ¿Qué prácticas de gestión le dan sentido a la concepción de universidad?**

“Creo que habrían prácticas concretas, para mí gusto son las que convocan a las personas, a los grupos y el grupo se convierte en la primera y en la última instancia de decisión; para mí una práctica de gestión es eso, la que tiene en cuenta a los grupos, a los colectivos que se reconocen en las tres instancias que veníamos hablando, para mí esa es una práctica de gestión, que creo que es necesaria, porque rompe con la otra pauta que es que están los que porque saben por donde es el asunto y los obreros los que construyen el edificio y los que lo diseñaron.

En últimas una práctica de gestión universitaria a tener en cuenta, son los colectivos y lograr generar equipos de trabajo, son prácticas que tienen una mayor probabilidad de mantenerse a través del tiempo, porque en últimas las decisiones fueron tomadas en conjunto. En un futuro pase lo que pase no se le puede echar la culpa al que solo inventó, si no a todo un equipo que estuvo desde el inicio hasta el final colaborando, aportando, discutiendo y no se queda solamente en el rol de ejecutar, en donde si fácilmente se puede decir “ah, yo lo hice porque me dijeron que lo hiciera”, como soy una víctima del sistema; pero cuando uno hace parte del proceso, es una apuesta que uno hace como empleado, porque rompe con una idea y es que yo soy responsable por lo que estoy haciendo, y esa práctica de gestión a mi me parece que es sana, porque de lo contrario lo que sucede es que no se responsabiliza de lo que se hace, y es una postura sencilla, es una postura fácil, o sino lo que hace un empleado, es que siempre toma distancia de lo que se decidió hacer, entonces, su postura más que de colaborador, y de jugársela por un proyecto, es más una postura como de consultor, decir esto está mal, está bien, háganlo de tal manera; pero nunca se compromete en la empresa.

El consultor generalmente, es un sujeto que viene a decir como está funcionando el cuento, qué hay que hacer, que tendría que pasar para que esto fuera más productivo, y muchas veces existe el rol al interior de una universidad y es que entre compañeros algunos son consultores, pero es una práctica que no compromete a ese consultor, hay otros que juegan como a ser pares del ministerio, pero no se

comprometen, juegan a tener unos roles, pero roles que ante todo, no los hace untarse de los procesos.

Yo creo que la gestión universitaria debe tener en cuenta a los colectivos, a la gente, si creo que la primera y última instancia es el grupo, pero obviamente el grupo debe tener la capacidad, de auto-regularse, de auto-organizarse, y para eso sigue siendo vigente la noción de que exista un líder, o líderes, no quita que exista un capitán, o dos capitanes, o los que la organización considere necesarios, aunque las decisiones se toman en grupo; creo que es vigente la idea de liderazgo circunstancial o permanente, de alguien que tenga la capacidad de leer a ese equipo que está teniendo.

## **2. En su concepto: ¿Cuál o cuáles prácticas de gestión deberían implementarse para fortalecer el sentido de una universidad?**

“Una es a la que me refería ahora, a procurar entendernos como equipos de trabajo, eso pensaría que genera interacciones interesantes en la universidad, creo que una universidad, parte de la cultura de una universidad, desde una práctica universitaria, es el debate constantemente acerca de que es universidad, cómo nos estamos entendiendo como universidad, cómo la universidad como sistema, se está relacionando con su entorno o sociedad, cual es la relación directa que hay allí, y cómo universidad y contexto coevolucionan, creo que esa es una práctica que debe hacer parte de la cultura, de la gestión de la universidad, siempre volver sobre la misma pregunta, la relación sistema-entorno, esa relación creo que es fundamental y hace parte de la práctica, y alimentar esa cultura del debate de la discusión alrededor de lo que es la universidad, prácticas como las que se hacen de representatividad por parte de los estudiantes, profesores, creo que es algo sano, la elección de representantes hace parte de una cultura que es fundamental”.

## **3. ¿Qué es para usted la universidad en su ser y su historia?**

“La universidad en la historia ha tenido como una función social, una función de poder en relación con el conocimiento; de alguna manera al asociarse con conocimiento está legitimando saberes. Históricamente la universidad es una institución con un poder muy fuerte, en relación con el conocimiento, y en ese sentido se reproduce; la universidad y sus investigadores lo que están haciendo de alguna manera, es mantener órdenes de relación a partir de un conocimiento que se estructura, o no, órdenes de relación con o sin razón, pero mantiene órdenes de relación, porque se está legitimando verdades en las múltiples disciplinas; la universidad socialmente es legitimada con ese rol, legitimada en relación con la producción académica, intelectual con los diferentes saberes, y ese saber necesariamente es poder y control

La universidad tiene ese gran rol social, creo que siempre ha acompañado a la universidad ese poder, para mantener o para transformar, y creo que la institución universidad se ha mantenido a través del tiempo con ese rol, por eso, parte de la responsabilidad social de la universidad, es siempre política; es decir, que del conocimiento que yo estoy produciendo, mantiene o cuestiona órdenes de relación,

órdenes de relación nuevamente con el contexto, con las disciplinas, que de lo que yo hago, está manteniendo o transformando, creo que siempre la pregunta por el ser de la universidad es una pregunta política, no sólo un conocimiento asilado, si no un conocimiento que está teniendo un efecto profundo en la cultura, transformándose con la cultura, o propiciando cambios en la cultura, y es una voz aún muy escuchada. Gran parte del conocimiento es producido por las universidades, por los grupos de investigación; la universidad en su ser es la producción más legítima o legitimación del conocimiento, eso es la universidad, y en su ser esta esa característica”.

#### **4. Para usted: ¿Qué sería una práctica de gestión universitaria eficiente y que sería una práctica de gestión universitaria eficaz?**

“Parto como de entender que es eficiente y que es eficaz, yo entiendo la palabra eficiente, como aquello que logra transformación y se mantiene a través del tiempo, eficaz es un resultado concreto, algo concreto; yo creo que una práctica universitaria de gestión universitaria eficiente, es la que logra perdurar a través del tiempo y logra una transformación a través del tiempo, y una gestión universitaria eficaz es la del día a día, la que se va colocando metas, proyectos, y va cumpliendo; yo creo que las prácticas de gestión universitaria, deben ser prácticas pensadas como prácticas de largo aliento, no quedarnos solamente en el resultado, en lo que debemos presentar, en lo que debemos hacer, si no en lo que realmente estamos apostándole y logrando una transformación, además que se mantenga. Es una característica del cambio, el cambio es una distinción que se mantiene a través del tiempo, y en ese sentido creo que se podría hablar de eficiente, más allá del resultado a corto plazo solamente, las prácticas universitarias, deben ser prácticas que permitan eso, como abrir horizontes en la acción para continuar en la transformación, de lo contrario creo que nos quedamos en el día a día, en el deber ser del día a día, en el entregar resultado de una visión un poco más a largo plazo”.

#### **5. En su concepto: ¿Cómo se evidencia la eficiencia en la investigación en la proyección social en la administración y en la cultura?**

“Esos son los componentes de los que hablábamos anteriormente, yo creo que una manera de evidenciarlos, es cuando se logra ver precisamente esa articulación, no cuando hay un indicador aislado del otro; no podemos hablar de eficiencia si solamente estamos produciendo conocimiento por el conocimiento, como de esa historia que venimos de rellenarnos de información, de datos, creo que es insuficiente; igualmente la investigación y la proyección social, la eficiencia se vería precisamente en esa articulación, el yo saber que desde la formación que yo estoy haciendo a los estudiantes, eso está teniendo un impacto en la investigación y en la proyección social, que si yo tengo un proyecto en donde estoy atendiendo a drogodependientes, por ejemplo, eso está teniendo un impacto en investigación, estoy produciendo conocimiento, cuestionando el conocimiento, además un espacio de formación, creería que la eficiencia, está en esa articulación, también es sano decir que voy a hacer en algún momento como un recorte y voy a centrarme más en uno de esos puntos, pero no perder de vista los que siempre van de la mano. La eficiencia de alguna manera está generando eso, porque cuando hablamos de investigación, proyección, academia, estamos hablando de una relación directa con

el entorno, estamos hablando de que hay convenios, hay publicaciones, hay producción, no solamente me quedo en una parte; la gestión debe procurar esa eficiencia en esa articulación precisamente; la eficiencia en mi concepto estaría siempre en relación con la articulación, habrían como algunos indicadores que uno podría pensar en relación con esa articulación y estaría en relación con la producción intelectual, con los convenios que hacemos, con el impacto social que se está teniendo, cómo lo que hago está teniendo una financiación o no, a quién le interesa lo que yo hago, que sean de pertinencia social”.

## **6. ¿Cómo observa actualmente las relaciones entre universidad y entorno?**

“Yo creo que es una relación aún como que estamos en aras de ganar en pertinencia; tendríamos que definir cómo ser pertinente en relación con el entorno, porque uno podría decir que somos pertinentes si estamos generándole utilidad al entorno; para algunos ese sería un criterio de pertinencia, otros dirían que la pertinencia está en relación con la transformación que la relación universidad entorno se da mutuamente, ni siquiera desde la universidad al entorno, como el entorno me transforma mis prácticas de gestión de saber hacer, como se transforman en esa relación, ese ejercicio de auto-referencia, siempre transforma tanto al sistema como al entorno, no solamente unidireccionalmente, no sería coherente, habría que definir en términos de pertinencia, cual sería la pertinencia que buscamos como universidad.

Para mí gusto un criterio de pertinencia, es la capacidad de transformación y auto transformación que tenemos, en relación con el entorno, si tomáramos sobre ese criterio que se me viene a la mente, no estoy muy seguro que la universidad se haya transformado mucho en sus prácticas en relación con el entorno, porque creo que el estilo de universidad en términos generales, son universidades un poco enconchadas, aún muy consultoras, “de venga yo le digo como es que debe hacer”; entonces, las empresas en las instituciones, dicen de lo que usted sabe al hacer concreto está lejos, las mismas empresas demandan de la academia mucha más pertinencia.

Yo creería que estamos un poco lejos de eso, (porque) universidad y entorno; algunos demandarían una universidad consultora, otros demandarían una universidad que haga lo que ellos tienen que hacer; hay que definir cuál es la relación que genera mayor pertinencia en la relación sistema entorno, que tipo de relación, qué rol va asumir la universidad en relación con el entorno, porque también cuando se define eso, se estaría pensando cual es la relación que vamos a empezar a pautar, es una relación de transformación mutua, en donde si la universidad se debe comprometer, porque es lo que produce, a generar conocimiento, pero un conocimiento en relación con el entorno, no un conocimiento asilado de lo que suceda, que está inmerso en las instituciones; que haga parte de la cultura de las empresas, o de las instituciones que sean, pero ganar en pertinencia sería eso, una pertinencia que logre transformación, pero a través de una relación en donde hay una coevolución, de lo contrario creo que seguimos manteniendo una pauta que yo llamaría de consultor.

Entonces, el experto médico va a tal institución, el experto administrador observa que es lo que pasa en tal empresa, el experto psicólogo va a el lugar y dice que hacer, y yo diría vale el rol del consultor, puede servir, pero también es insuficiente, diría más un rol de cibernética de segundo orden, tanto el uno como el otro estamos ganando en diferenciación y en transformación, yo también estoy transformando mi práctica de hacer o de relacionarme con el entorno, y ahí empezamos a ganar. Yo creo que la academia entendida como la dueña de conocimiento, desde un rol de poder, es poco funcional, pero si se debe reconocer que cumple con un compromiso de construir conocimiento, pero una relación que permita la transformación mutua, y creo que en ese sentido sería pertinente la empresa universidad”.

**7. ¿Qué modificaciones considera que se le debería efectuar a la estructura orgánica administrativa y académica de la universidad, para que esté de acuerdo con las condiciones actuales del entorno?**

“A nivel de la estructura de la universidad, en cuanto a estructuras debe ganar identidad, para que la universidad, que las universidades en general y en particular tengan muy claro para qué la universidad; aparte de ser aparentemente para algunas universidades un buen negocio, que da trabajo a mucha gente y forma mucha gente, para qué esta universidad tiene este contexto, y que logre identificar eso. Y en cuanto a su estructura también definir que tipo de relación quiere establecer con el entorno, tenerlo muy claro, porque cuando uno comienza algún tipo de vinculación con alguien o con alguna institución eso se define que tipo de relación ¿Una relación cómoda en donde usted va a ganar qué? y ¿Yo voy a ganar qué?. Desde el partir, ¿Para qué de la universidad? Empezar a ganar identidad ¿Yo identifico este contexto para qué? Pero no de manera utilitaria, si no como ese entorno va a ganar de la relación conmigo, y yo pueda ganar de la relación con el entorno, en relación cual es mi objeto que sea esa producción de conocimiento, yo creo que a nivel de estructura, una universidad debe ganar en identidad, para que universidad? y como quiero pautar la relación con el entorno.

No sabría cuales son las condiciones actuales del entorno, porque entorno traducido en que concretamente? En una institución, en una sociedad, pero es muy grande, porque como cada sistema tiene un entorno, el entorno no es todo, porque así quedaría uno muy perdido, que la universidad como sistema defina sus entornos, debería ser una función de la universidad como sistema, cuáles son mis entornos? Es Manizales, o es cualquier ciudad, pero que de Manizales, y que de Bogotá es mi entorno, y como hago esa reducción de complejidad, son los hospitales, es la administración pública etc...

Hacer una reducción de complejidad, porque tampoco la universidad le debe responder a todo, o no se si tenga capacidad de responderle a un gran entorno, sin reducción, sino definir muy bien, cuáles son sus entornos, hacer reducción es fundamental; en ese sentido ser reduccionista es bueno, porque uno dice, yo como psicólogo, y Facultad de Psicología, se que nuestros entornos son estos 10, 15 entornos o los que sean, puede ser un entorno físico o un entorno problema, un problema también podría ser un entorno.

Todos los grupos que hacen parte de la universidad deben dar esa discusión desde su experiencia y desde esa diferenciación de facultades, áreas, desde su quehacer se debe hacer esa diferenciación; creo que en últimas si es una responsabilidad de las disciplinas a las cuales estamos aportando en algún sentido, puede pensarse que es una labor de las facultades, de las diferentes instancias de la universidad, pues yo creo que debe ser un asunto donde todos tengamos claridad, todos los actores de la universidad debemos tener claridad de esa relación universidad entorno, siempre y cuando haya participación a mi no me interesa.

Yo no entiendo que es eso de organigramas achatados, circulares, verticales, con que se de la participación y sea algo legítimo y empiece a ser parte de la cultura, creo que empieza a autorregular, si no es una participación tramposa, como decir los dejamos que participen para decir que somos participativos, o hacemos mil encuentros para decir que eso es participativo, una participación que realmente se legitima y permita la transformación de la misma estructura, ese sería un indicador, que la participación de las diferentes instancias esté logrando transformación, que la universidad hoy no puede ser la misma dentro de 5 años, es muy mal indicador si es la misma dentro de 5 años, si no hay cambio de la forma de pensarse, de su relación con el entorno, en la misma manera de organizarse, porque sería algo estático, y que va muriéndose, sería una apuesta peligrosa, sobre todo cuando los objetos de estudios de las universidades son dinámicos, como hace una institución donde lo que hace es dinámico, mantenerse estático, sería como una paradoja, desde lo estático genera producción.

Los sistemas van cambiando su estructura a medida que van cambiando su relación con el entorno, aunque mantengan una identidad, que es diferente; yo creería que debe haber gente que lidere, y gente que le quepa en la cabeza la gestión en cuanto a administración, pero debe ser algo que le permita a la universidad hacer parte, no de manera tramposa si no honesta, eso que se está dando aparte de que yo tenga o no razón eso ha sido discutido, tiene fuerza y se tomen decisiones como a la luz de la discusión a académica”.

#### **8. ¿Qué aspectos identifica como relevantes en la relación dirección decisión respecto de las prácticas de gestión universitaria?**

“Pienso que esa relación debe ser en donde hay instancias que direccionar, y me parece que es sano que existan, pero instancias que direccionen, siempre muy atentos de las diferentes facultades, no es una dirección caprichosa, si no una dirección que está muy atenta de los procesos y es una dirección que hace parte de los procesos; no es una dirección fragmentada de los procesos de la vida cotidiana de las facultades, de los programas, una dirección que está al servicio de esos procesos y que sabe leerlos.

Tal vez todo un grupo orienta la dirección, pero creo que el que dirige, ese líder, tiene un nivel de observación que todo el grupo no tiene, y por eso muchas veces no es comprendido en el grupo, pero tiene un nivel de observación que puede ser diferente, y en ese sentido hace parte y toma distancia, porque su rol está en discernir también, debe ser una dirección en relación directa con los diferentes procesos de



los programas y en las facultades, y una dirección que tome decisiones; hay momentos en que la dirección debe tomar decisiones muy concretas y que son decisiones; no se si ahí me contradigo, no necesariamente de un grupo, sino de una administración, y debe decir ¡mire esto no funciona!, eso no puede seguir así y por eso los líderes deben ser legitimados por los grupos, y decir : “listo usted tomó esa decisión, confiamos en su discernimiento”, en su asunto, pero deben ser liderazgos que estén muy atentos de los procesos, pero que también en algunos momentos logre tomar decisiones muy concretas.

Creo que esa es la función de un líder y un grupo cuando elige líderes, debe tener confianza en el líder y decir listo lo hecho, si se cerró tal cosa, se dio la discusión, o no, tuvo que ser ágil, pero se tomó la decisión, me parece sano, creo que muchas veces hay un estilo de liderazgo que cuando se confunde con todo el grupo, todo el mundo jala para el mismo lado, ahí el líder tiene que tomar una postura, y el es que marca la diferencia, y decir yo estoy de acuerdo con que cosa se debe hacer, y para muchos será arbitrario, complicado pero tiene que tomarla, creo que eso hace ágil los procesos, una dirección muy sensible al proceso de los grupos que también sea autónomo, me parece que ese estilo de liderazgo puede ser efectivo en los grupos”.

### **9. ¿La desarticulación cómo se vería frente a una práctica de gestión, por qué la articulación y por qué no la desarticulación?**

“Yo creo que la desarticulación de los procesos son muy costosas, en tiempo en dinero, en energía, porque sería muchas personas pensando lo mismo de manera diferente, y eso implica plata, digamos en un proceso de pensar en una facultad, implica tiempo, implica una energía distribuida de manera muy dispersa, esa herencia de la desarticulación de lo fragmentado, y cuando nos hacemos la crítica de la fragmentación, es como una crítica al pensarnos analíticamente, al pensarnos en las partes. Hay que deconstruirlas, hay prácticas que hay que reconstruirlas, hay ordenes de relación que hay que desbaratar, un orden de relación que hay que desbaratar es la fragmentación de los procesos, algo que hay que deconstruir es una lectura meramente autoritaria de la gestión, o meramente administrativa o meramente académica, es algo que hay que volver a armar, en ese sentido creo que hay que hacerlo.

Cuando nos quejamos o cuando me quejo de..... “es que a ese no le cabe en la cabeza la academia”, en últimas sólo piensa en números, y él estará pensado....ah es que ese es un académico, “solo piensa en ideas” y no tiene un peso en el bolsillo, nunca ha administrado más de \$10.000 pesos; eso que es muy de la cotidianidad, como que da cuenta precisamente de ese orden de relación que hay que volver a armar, eso implica cambios en nuestra cultura de pensar como universidad, de pensar nuestros roles, cuando pensamos en la universidad: usted es el que piensa, el que administra etc.. Estamos manteniendo la pauta, esa pauta de desarticulación, la palabra más adecuada para ese tipo de prácticas es la deconstrucción de esas prácticas.

Articular sería posponer una pauta de relación, que genere un nuevo orden, a eso me refiero con articulación, y siempre un nuevo orden será provisional. En este

momento yo creería que necesitamos eso, sería no leer el entorno, no tener una relación consciente con el entorno y volverse meramente un sujeto del mercado, porque eso hace que las disciplinas o las ciencias no tomemos distancia de nosotros mismos, como que perdamos la capacidad crítica y estemos siempre como al servicio de algo, entonces, el riesgo de esa relación poco consciente, la incapacidad que tendríamos de hacer auto-referencia de nuestros procesos, porque el mercado eso es lo que necesita, entonces, tenemos que sacar ingenieros zoometalúrgicos, cualquier vaina rara, pero tal vez la categoría más grande sería la relación poco clara con el entorno, que como universidad yo no sepa para qué, para qué me relaciono con el entorno y qué es lo que también yo quiero evidenciar en esta relación, y lo otro sería no tener relación con el entorno, ciego a lo que pasa en el entorno.

El entorno es, lo que le permite al sistema como tal ser sistema, el contexto en esta definición sería lo mismo que entorno, porque esa definición del gran contexto, como que uno se pierde, ha habido relación ha existido y podría seguir existiendo, pero tal vez la apuesta que uno hace es como hace para mantener y que la relación sea más prospera, sea una relación que permita más cosas, que genere otro tipo de cosas”.

## ENTREVISTA No 3

G.G

### **1. En su concepto: ¿Qué se considera una práctica de gestión universitaria y qué no se puede considerar una práctica de gestión universitaria?**

“En el propósito de esclarecer investigativamente un sentido en las prácticas de gestión en la universidad, a una persona que ha incursionado en la hermenéutica como lo he hecho yo, la expresión sentido le despierta muchas preguntas a uno, porque le da a entender a la hermeneuta, que detrás de las prácticas de gestión hay un sentido, y que ese sentido, por lo tanto, por sentido está oculto.

Está, como por develar no es fácilmente visible, y alguna vez pensé que la gestión no era una palabra escueta, como aparentemente emerge en el lenguaje, no es una palabra escueta como aparece, me percate que a la palabra gestión la acompaña un lexema de palabra que le daba lugar a otras, por ejemplo, gesta, gesto, y gestación tiene la misma raíz o el mismo lexema de la palabra gestión, entonces, pensé que una práctica de gestión es una práctica creativa. En este caso el sentido de las prácticas de gestión en la universidad es la gestación, es la creación, que hay un desafío de construcción de algo, que a nivel universitario está orientado hacia lo que dentro de los académicos se llama la gestión del conocimiento, que tiene que ser la creación del conocimiento, no se puede gestionar un conocimiento si es que a la gestión le damos criterios administrativos, de orden casi industrial y comercial, no se puede gestar un conocimiento que no se produce, que no se cree.

Pero a eso le subyace más de fondo que es que no se puede producir un conocimiento, no se puede construir un conocimiento, no se puede crear un conocimiento que no se piensa; el sentido de las prácticas de gestión en la universidad tiene que ser indudablemente el pensamiento que se crea así mismo, si yo no puedo gestar o gestionar lo que no se produce, entonces, lo que tengo que gestar o gestionar es conocimiento, no puede haber conocimiento si no aquel conocimiento que se piensa; si uno detrás de la palabra gestión empezará a penetrar hondo, detrás de develar el sentido y encontrar que no es otro que el pensar la gestión como gestación, como creación es inmanente al pensar algo, en este caso por ejemplo, lo que yo estoy diciendo pensar en conocimiento; porque a mi parece que una universidad le corresponde es gestionar, gestar, es pensar el conocimiento, que es como decir crear”.

### **2. ¿Qué es lo no pensado?**

“Lo que no es pensado al interior de una universidad, es todo aquello que aparece como tarea instrumental, porque una tarea instrumental es la que tiene la característica de que a ella le subyace el mandato, la orden; entonces, otros sujetos que no la están pensando, se retan a ejecutarla a realizarla casi a obedecerla, lo que no puede ser práctica de gestión en la universidad. Es todo aquello que aparezca

bajo una lógica de trabajo donde el trabajo termina siendo el cumplimiento de una tarea, la habilidad en torno a un oficio, la subordinación a una lógica de discurso homogenizante; eso es lo que resulta, “como no pensar en la universidad”, y no puede ser práctica de gestión lo que no es pensado, lo que no hace parte de una lógica abierta, interpretativa y democrática.

Son prácticas de gestión universitaria todas aquellas ideas que pensadas en el colectivo docente, en la comunidad académica, en la comunidad educativa, pueden ser direccionadas de tal modo que resulte creando y generando nuevas alternativas para la universidad.

Práctica como oficio, si es, lo que estamos tratando de decir de la práctica, es que no es un oficio, no es una tarea de la gestión, estoy planteando que la práctica de la gestión, no puede estar ligada a una lógica del trabajo que neutraliza el pensar, lo que se gestiona y que esa lógica del trabajo que neutraliza el pensar lo que se gestiona, es una lógica instrumental, donde la práctica es reducida al concepto de beneficio. Tenemos que ir a un concepto de práctica, no análoga al beneficio, no análoga a la tarea, y por lo tanto casi un concepto de práctica distinta a lo que venimos concibiendo como trabajo.

Para hacer prácticas de gestión en una universidad, no se puede venir a trabajar, no se puede venir a instrumentar, no se puede venir a oficiar; hay que venir a pensar, porque en esa óptica lo que aparece es la semántica de la *praxis*, que es lo que realmente tiene sentido, porque a un oficio, a una tarea, que aparece inicialmente como instrumental, se le incorpora la reflexión, pero también se le incorpora la pregunta, y es donde esa práctica que primeramente aparece como oficio, como tarea, o como obligación que está siendo cumplida o ejecutada; esa práctica aparece ya con producción de conocimiento, porque tiene reflexión, y tiene teoría.

Lo difícil es: ¿Qué estamos entendiendo por universidad? Porque en la investigación que estamos haciendo sobre destilación de la universidad, presente potencial de la universidad de Manizales, nosotros insistimos en que la universidad no es nada en abstracto, no es un cuerpo de contenidos universales, no es una enciclopedia de conocimientos que han de ser informados, transmitidos a unos alumnos; que la universidad no es una lógica operativa de trabajo, donde los profesores vienen a trabajar y también los que están en las oficinas vienen a trabajar; sino que la universidad es un día a día, un esfuerzo de construcción histórico que le corresponde a los sujetos históricos, a los sujetos concretos realzar.

Pero en la medida en que la piensen, no se puede pensar en una universidad que piensa las prácticas de gestión, sin reconocer que la universidad es hecha es por los sujetos históricos y concretos del pensamiento; entonces, no es hablar tanto de estudiante, del profesor, o del administrador, o del personal de servicio que viene a trabajar, sino que viene a pensar la universidad y eso es lo difícil, porque la universidad está siendo casi presionada exteriormente por lógicas hegemónicas de poder económico, de poder político. La universidad está siendo presionada no a pensar, si no a ejecutarse y realizarse casi precipitadamente, que vertiginosamente: acreditación, registro calificado, entonces, es un vértigo y es una velocidad que uno

se pregunta ¿Qué tiempo está teniendo la universidad de pensarse por fuera de esos parámetros?, ¿Por fuera de esos estándares de calidad que se imponen en lógicas de acreditación?, ¿Qué oportunidad está teniendo la universidad de fijarse, no en las macro-estructuras a acreditar o a calificar, si no en los sujetos que está formando, para que ellos puedan pensar la universidad?.

En la expresión práctica de gestión, sentido de la práctica de gestión, es indudable que en esa expresión la universidad se tiene que pensar en su lógica de acción, de actuación y no en su lógica de contenidos; porque la lógica de contenidos era la que le permitía a la universidad declararse como escenario o ámbito que constituya la universalidad. Entonces, de la mano de la universidad como universalidad, la universidad napoleónica se hizo una lógica de contenido, enciclopédica intelectual, erudita; que se dedicó a transmitirla en edad espiritual de una humanidad, que supuestamente se construía en un continuo histórico linealmente, pero que como si se estuviera depositando en una generación los grandes valores históricos de otra generación.

Entonces, la universidad se podía entender como universalidad filosófica, incluso teológica, y aún como teoría científica, pero detrás de la expresión sentido de las prácticas de gestión hay toda una lógica de la actuación, de trabajo, lo que hay es que explicar como esa lógica de actuación, como esa lógica de trabajo, como esa lógica de la acción misma deconstruye todas las lógicas de contenido que le dijeron a la universidad, que ella era universal, y que era intelectual, erudita, enciclopédica; una palabra que cualquiera entiende, que la universidad era administrada, yo no se si la universidad sea administrada, porque cuando la universidad tiene que preguntarse por el sentido de las prácticas de gestión, es porque no lo necesita, o porque tiene su ilustración en crisis, ¿Cómo restituir la ilustración en la universidad, dándole reflexión y teoría a lo que parece una obligación histórica? o ¿Un imperativo histórico?, ¿Qué es definirse?

En franca ilustración, la reflexión es un estado superior del pensamiento, es un proceso meta-cognitivo superior, que significa que la universidad se lee en relación con algo exterior a ella, se lee en relación a ella misma, pero se lee en el doble proceso de ir a fuera y volver a dentro, pensar reflexivamente la universidad, significa pensar la universidad hacia fuera, hacia adentro y pensarla en ese intersticio un poquito desconocido, en ese juego que hay entre el adentro y que hay entre el afuera, por ejemplo, para hacerlo más coloquial, yo me pongo a pensar en relación a ti como ser humano, pero me tengo que pensar en relación a mi, pero me tengo que pensar en relación a la relación, como me tendría que pensar en relación a Edgar?, pensar en relación a mi mismo, pero también en el carácter de la relación de el y yo, porque el carácter de la relación de él y yo, es distinto al de nosotros dos.

Pensar y reflexionar, viene a ser lo mismo cuando llego a considerar procesos meta-cognitivos superiores en sujeto personal y en sujeto colectivo, pensar y reflexionar es lo mismo cuando se entiende que es un estado superior del pensamiento donde se logra conciencia, donde la universidad se sabe a si misma, se conoce a si misma, por que a la universidad habría que pedirle aparte de reflexión, habría que pedirle sensibilidad, a la universidad habría que pedirle capacidad de percepción, de

reinaugurar su mirada, su punto de vista; a la universidad habría que preguntarle ¿En qué consiste en términos de imaginario colectivo? o ¿En qué consiste en modelo de representación cultural? Que son cosas que están por debajo de la reflexión, pero apoyando, incluso a la universidad habría que preguntarle, mas allá de la reflexión, habría que preguntarle por la imaginación, y al parecer es lo que más le esta llamando a la cultura universitaria”.

### **3. ¿Cómo hacemos para fortalecer una posible salida de esa crisis?**

“Jurídicamente habría de recuperar el sentido de una práctica formativa, antes de hablar del sentido de una práctica de gestión; recuperar el sentido originario de una práctica formativa, donde formar es educar para pensar reflexivamente, jurídicamente; lo segundo es recuperación del sentido de una práctica investigativa, en tanto que jurídicamente se da la posibilidad de construir conocimiento desde parámetros o aún por fuera de parámetros establecidos, porque toda opción jurídica, para elaborar una práctica de gestión, tiene que generar su propia impronta, su propia diferencialidad, su propio valor agregado, y su valor agregado, que sirve a una práctica de gestión, como la que estamos hablando; se crea desde prácticas formativas, desde prácticas investigativas, donde el educar para pensar, se orienta a la construcción de conocimiento, y a la generación de nuevas lógicas de pensamiento, de nuevos discursos, de nuevos lenguajes; o sino vamos a tener que gestionar, pienso que la gestión debe perseguir el sentido de la práctica formativa, investigativamente. Pensar la sociedad, pensar para la cultura, es una necesidad de realidad, que jurídicamente tenemos que transformar, porque o sino vamos a creer “como mal estamos Jurídicamente”, comprendiendo, que una práctica de gestión universitaria, es dar en los últimos semestres en términos de cátedra, una asignatura que se llame: proyectos de desarrollo de convivencia, entramos en una lógica administrativa y económica instrumental sin la posibilidad de pensar ética, política, estética, jurídicamente, esa lógica económica, administrativa, y esa lógica de desarrollo”.

### **4. ¿Qué es para usted la universidad en su ser y su historia?**

“La universidad en su historia es historicidad, la manera como ella puede posicionarse y colocarse a la altura de los signos de su tiempo, interpretando muy bien los grandes acontecimientos humanos contemporáneos; por ejemplo, la técnica, la tecnocracia, la democracia, la guerra; el sujeto sigue siendo un sujeto contemporáneo, siempre lo será, pensando además el espíritu de la época. Yo pienso que la universidad en su historicidad tiene muchas dificultades para comprender el espíritu de la época, tal vez para entender los signos de su tiempo, termina comprendiendo es los síntomas de la época, pero no el espíritu de la época; yo puedo decir que los signos de nuestro tiempo, que los grandes acontecimientos humanos de nuestro tiempo, los cuales la universidad debe pensar son: la tecnociencia, la guerra, la democracia, el sujeto, por hacer un análisis de los signos temporales y actuales de la universidad.

Entonces, yo puedo hacer lecturas sintomáticas, la universidad puede terminar haciendo lecturas sintomáticas, pero no lecturas de problemas estructurales, que le

subyace a lo que se está denominando la época de la técnica, de la guerra, o que le subyacen lo que se está denominando, la época de lecturas más psicológicas, la época de la melancolía, de la ansiedad, de la desesperanza; esto simplemente para decirle a la universidad en su construcción histórica, tanto en la crónica, como sincrónica, en su propio devenir tarde que temprano, en medio de toda su historia, de toda la carga de años y años, desde los colegios medievales, desde la academia antigua, hasta la universidad moderna napoleónica, en toda su construcción historiográfica, en todo, si debe la universidad tarde que temprano enfrentarse a ella como historicidad, interpretando signos de su tiempo, y que comprende por el espíritu de la época.

Una práctica de gestión universitaria tendría que ir hasta allá, o más que una práctica de gestión universitaria, preguntarse por el sentido de las prácticas de gestión universitaria, tiene que ir hasta allá, como está comprendiendo respecto a la época.

¿Qué es la universidad en su ser? Esa pregunta es muy filosófica y muy ontológica, o en su estar, o en su ciencia, porque no hay un ser de la universidad, hay un posicionarse y un colocarse de la universidad en actualidad y en acto respecto a grandes acontecimientos humanos y respecto a lo que interpreta como el espíritu de la época, que no sólo tiene que pensarlo sino realizarlo, como si hablásemos de un acto realizativo de universidad; eso deconstruye la idea de un ser como algo muy íntimo, puro, esencial que caracteriza la universidad como universalidad, es decir, de la misma manera que entra el concepto de ilustración en la universidad y de manera que entra en conflicto el concepto de universalidad con universidad, entra en conflicto el concepto de ser en y de la universidad.

Entonces, la universidad en auto-colocación, y en auto-posicionamiento, de ser un sujeto colectivo, tiene que ponerse en actualidad y en actuación y hay es más un estar y un siendo, que un ser; yo no creo que haya un ser universitario, está en bancarrota, es que la universidad está en bancarrota en lo que es la idea de universidad como universalidad, en lo que son los grandes contenidos de la universalidad, desde el punto de vista ético, estético, político, gnoseológico, epistemológico, toda esas grandes ideas que movilizaban la universidad, el ser de la universidad está en bancarrota, hay una crisis de sentido de toda la universidad, y eso significa la bancarrota de la universidad, la universidad esta quebrada, entró en bancarrota toda la metafísica que la sostenía”.

##### **5. Para usted: ¿Qué sería una práctica de gestión universitaria eficiente y qué sería una práctica de gestión eficaz?**

“En sentido pragmático, o en sentido de filosofía de la práctica, de la *praxis*, o de filosofía de la acción, hay una exigencia y es que todo conocimiento debe ser socialmente pertinente, se llega incluso a decir que el estatuto de cientificidad de una disciplina o la validez científica, el principio de verdad, de objetividad, de realidad de una disciplina no está declarada por el hecho de determinar su objeto de estudio sometido o tener sus códigos lingüísticos específicos, o por tener su propia historia de construcción como disciplina científica, sino que esta declarado por la manera como esa disciplina responde al para qué ese conocimiento, y a mi me parece, que

habría que recuperar una reflexión y una heterización sobre lo que en pertinencia del conocimiento significa valor de uso, sobre lo que en pertinencia de conocimiento significa valor de cambio, sobre lo que en pertinencia de conocimiento significa utilidad social, sobre lo que significa función, y haciéndole una crítica profunda en economía política, a los valores de uso, a los valores de cambio, a los valores de función de lo que estamos denominando conocimiento pertinente, hacerle una crítica a todo lo que desde ahí se derivó como eficiencia y como eficacia.

A mí me parece que hay que recuperar la economía política en la universidad, hay que recuperar la discusión de la economía política en la universidad, porque sino el pragmatismo funcionalista y toda la econometría van a conducir por determinada dirección el sentido de las prácticas de gestión, la salida otra vez es economía política”.

## **7. ¿Cómo observa actualmente las relaciones entre universidad y entorno?**

“Quiero rescatar la importancia que tiene la emergencia de teoría de sistemas en relación con plantear nuevas epistemologías:

Primero que todo destacar y dejar muy en claro la necesidad de pensar una teoría de sistemas en emergencia de las nuevas epistemologías, debido además a que el correlato son nuevas ciencias, son nuevas disciplinas que están de la mano de los sistemas, de la informática, de la cibernética, de la telecomunicación; hay un riesgo, pero hay que asumirlo para comprender el espíritu de la época, una cosa es admitir la importancia de abordar teorías de sistemas para comprender la emergencia de nuevas disciplinas y nuevas epistemologías, y otra cosa es estar de acuerdo con los principios o los fundamentos, o las actuaciones, las prácticas de organización y gestión universitaria que se puedan derivar de darle una importancia exacerbada a la teoría de sistemas, porque si se da una importancia exagerada a la teoría de sistemas, hasta los mismo teóricos de sistemas admiten que son las formas elaboradas.

La teoría de sistemas es una forma supra-elaborada de la más elevada conciencia tecnocrática, en la teoría de sistemas hay una conciencia tecnocrática, hay una autoconciencia de humanidad que se reconoce en la teoría de los sistemas vivos, de los sistemas psíquicos, sociales, de los violentos, de los psicolectos, de los sociolectos, pero que eso simplemente es una elevadísima supra-conciencia tecnocrática, es como de alguna manera el sistema gregario realizado en la autoconciencia tecnocrática, y en la controversia que yo he dado en ese sentido; yo he propuesto que habría que pensar menos en epistemologías y más epistemias, para rescatar el carácter de la relación dialéctica que el sujeto tiene con su realidad; resignificando teorías, que ya se presentan en esa supra-conciencia tecnocrática, demoniza la teoría de sistemas, desde esa óptica al menos de impacto en la facultad de Psicología hay una crítica a la generalización del modelo de sistemas para toda la universidad, y hay una crítica a la generalización de la psicología para toda la universidad, cuando la psicología sólo quiere ser sistema.



Bajo la lógica de los sistemas que al menos se viene escuchando, la universidad resuelve su relación con el entorno, encerrándose en ella misma y protegiéndose como sistema universitario; en la versión que yo vengo escuchando lo que realmente identifica y construye la supervivencia del sistema es que el sistema se protege del entorno sin clausurarse se cierra un poco, para endogenizarse; en lógica de sistemas por mucho que haya relación con el entorno, la universidad termina diferenciándose del entorno y diferenciándose del entorno puede proteger su propia identidad, y su propia supervivencia; porque si se entrega del todo al entorno se pierde como universidad, entonces, los teóricos de sistemas hablan de que se empieza a dar mucho contextualismo.

En cambio el sentido de la práctica de gestión que recupera el carácter de la universidad en actualidad, acto y actuación necesita mucho contexto; en este sentido si hay que hablar de un sistema universitario abierto totalmente expósito y totalmente contingente e incluso indigente a lo que le puede presentar el exterior a lo que le pueda presentar el contexto, es decir, una universidad con menos seguridad sistémica, con menos miedo al entorno, menos miedo al contexto, para que el sentido de sus prácticas de gestión sea en acto de actuación, en movilidad, en desplazamiento, no auto-protegiéndose”.

### **¿Qué entiende por realidad?**

“La epistemia conduce a recuperar el principio de realidad, el principio de conocimiento, recuperar la relación sujeto mundo, sujeto entorno, sujeto contexto, sujeto acontecimiento, volver sobre lo gnoseológico porque la universidad se ha ahogado en lo teórico, porque la universidad se ahogó en la epistemología, en la teoría de las ciencias, entonces, la universidad poco gana hablándole a los estudiantes de las máximas del positivismo, del racionalismo crítico, de la teoría crítica, de la fenomenológica, de la hermenéutica, de la teoría de sistemas, de la teoría compleja, porque se puede volver la idea de la teoría por la teoría o el autor, por el autor, o la ciencia por la ciencia, o la enciclopedia por la enciclopedia, el intelectualismo por el intelectualismo; sacrificando el principio de realidad, termina diciendo de la realidad lo que está en los libros.

Incluso alguna vez dije, que nosotros en las universidades habíamos sacrificado el principio de realidad, por el principio de verdad y objetividad que manejaba la teoría científica y que manejaba la teoría epistemológica; alguna vez presenté en un foro, que todas las teorías de la objetividad y todas las teorías de la verdad que están contenidas en las teorías, todas las lógicas de objetividad y de verdad, no tienen nada que ver con la realidad, que simplemente fue un imaginario, una figuración, un punto de vista sobre la realidad, pero no es la realidad misma; epistemia significa recuperar el principio de realidad, e incluso poner en crisis los principios de verdad y objetividad de la ciencia que aunque dicen ser en relación a la estricta realidad, no es una realidad, la realidad hace rato rebaso los principios de verdad y objetividad que manejan las teorías científicas y las epistemológicas.

¿Qué vengo entendiendo como realidad? “Para mí realidad es todo lo que para mí comporta un acontecimiento, la realidad no es la totalidad de las cosas, de los

objetos o de los hechos, para mí la realidad es el conjunto dinámico e interdependiente de acontecimientos donde todos estamos incorporados y donde todos estamos involucrados, y entorno de lo cual tenemos que producir sentido; para mí esa es la realidad, para mí la realidad es todo aquello que construimos como sentido, a partir de acontecimientos donde nos involucramos con cosas, con objetos, con ese rótulo que llamamos mundo, para mí esa es la realidad.

Para mí la realidad es una construcción de sentido, una construcción significada y de sentido respecto de mi relación acontecida, con objetos, con cosas, con otros, eso para mí es realidad, y a veces cuando pensamos acontecimentalmente la realidad, lo que más identificamos del acontecimiento es lo que llamamos las experiencias límite, o las experiencias de umbral, que son esas experiencias épico trágicas de construcción de humanidad, donde lo humano como que no se resuelve; por ejemplo en la guerra, lo humano como que no se resuelve, en la precariedad de las democracias lo humano como que no se resuelve, en la precariedad de la civilidad y la gobernabilidad, lo humano como que no se resuelve, en la precariedad con mi relación con el macrocosmos, en la precariedad de la posibilidad humana de ir a Marte por ejemplo, lo humano como que no se resuelve, en la precariedad en lo humano para averiguar en las profundidades del mar, lo humano como que no se resuelve.

Acontecimentalmente lo humano siempre está en experiencias límites, en experiencias de umbral, en experiencias de criterios, que son experiencias de riesgo de aventura, son experiencias a veces de renuncia, como de clausura, que son experiencias que en medio de toda la fuerza epistémica de construcción de humanidad, como que lo humano no logra construirse como quisiera, en relación a todo eso, he pensado, que de pronto la universidad no tiene que referirse a una realidad.

La universidad debió seguir en relación con los contextos y con la realidades inmediatas, la universidad debería seguir trabajando en el plano ideal, yo me pongo a pensar eso, actualmente estoy en ese dilema, si la universidad debe relacionarse con su entorno cómo debería relacionarse, se relaciona objetiva, acontecimentalmente, dejándose irradiar de todos los grandes problemas humanos y sensibilizándose hasta el punto de agotar todos sus esfuerzos en solucionar todos los problemas humanos y a punto de caer en la trampa de que tiene que ser mesiánica de que tienen que ser salvífica; o mejor sigue trabajando en los planos de idealidad y de idealización de utopía y ,entonces, recuperar todo el idealismo ilustrado todo el romanticismo ilustrado; yo tengo ese dilema bastante difícil de responder, a veces esto es tan difícil porque decirle a los profesores y a los estudiantes y a los directivos que no, que universidad y contexto, que universidad y entorno o universidad e ideas. Es un dilema muy grande, entonces: ¿Para que una universidad de Marx que mató el pensamiento?”.

## **8. ¿Qué modificaciones considera se deberían efectuar a la estructura de la universidad?**

“Una universidad sin facultades, una universidad con centros de información, con centros de investigación, una universidad con centros de pensamiento, que organiza de nuevo el conocimiento humano, incluso admitiendo que puede pasar por una transición, por ejemplo, facultad de ciencias económicas, facultad de ciencias de la salud o facultad de ciencias básicas y de ingeniería o facultad de ciencias sociales, o facultad de ciencias educativas y culturales. Admitiendo que para salir del esquema actual de facultades, tendría que pasar por otro esquema de facultades, donde el conocimiento se organiza distinto y la administración de la academia se organiza distinto, admitiendo esa transición en mi sueño, utopía de universidad, es una universidad con centros de formación, centros de investigación y escuelas de pensamiento, esa es mi utopía. Indudablemente, tiene que ser una universidad interdisciplinaria y transdisciplinaria.

Me parece que el comportamiento de las disciplinas forma parte de la bancarrota de la universidad. La propuesta es una revolución educativa y es una revolución en el conocimiento, pero yo he aprehendido que las revoluciones deben ser inteligentes, deben ser históricas, deben tener historicidad, y son revoluciones no en la medida en que causan drama ni una conmoción, sino que van causando entusiasmo.

Yo creo que lo que se está haciendo, es causando pequeños entusiasmos para que la interdisciplinaria y la transdisciplinaria sean el factor fundante de organización académico administrativa de la universidad contemporánea. Nunca va entenderse que la interdisciplinaria y la transdisciplinaria es contra las disciplinas, ni para que las disciplinas desaparezcan, sino que es una resignificación de las disciplinas y por lo tanto hay que pensar los límites que hay de una disciplina a otra, hay que seguirlo pensando.

Interdisciplinaria y transdisciplinaria es simplemente a propósito, la relación de la universidad con el entorno, es una exigencia social, no es una construcción epistémica ni epistemológica de las disciplinas, es simplemente la sociedad pidiendo a gritos solución a los grandes conflictos de la humanidad, que no ha producido ningún experto aislado, ningún experto aislado ha producido una gran revolución”.

## **9. ¿Qué aspectos identifica como relevantes en la relación dirección decisión, respecto de las prácticas de gestión universitaria?**

“Hay más dirección que decisión, en realidad no se está decidiendo en la universidad, la universidad se está dirigiendo. Naturalmente que la utopía de universidad es acercar los órganos de decisión con los órganos de dirección, o es prácticas formativas con la voluntad política, de decidir para que no se imponga la voluntad política de quienes dirigen, la universidad nuestra es más de dirección que de decisión, estas no son universidades que deciden, estas son universidades que dirigen.

Invitaría a leer y a reflexionar sobre un texto que me encontré hace poco “los límites del experto”, donde dice que si se requiere interdisciplinariedad y transdisciplinariedad, es porque se necesita que cada vez los sujetos se formen más en la decisión y se organicen más en términos de ejercer la decisión, no tanto de ejercer la dirección o de sufrir la dirección; me parece que el conflicto que tenemos entre dirección y decisión es un conflicto en los límites del experto: es que al experto no le gusta decidir, al experto le gusta dirigir o ser dirigido, pero no decidir, por eso necesitamos pensadores y no expertos.

A mí me parece muy importante el cuestionario, pero el cuestionario reconstruido en la conversación espontánea y en la pregunta no prevista. Lo más importante de los cuestionarios son las preguntas que no hay, sino las preguntas que surgen como colaterales.

No me están preguntando a mí sino a las preguntas, porque de pronto se dieron cuenta de que no eran las preguntas indicadas, sentido problémico del cuestionario. Repreguntar a las preguntas iniciales me parece valioso y es cuándo la entrevista se vuelve conversación.

En cuanto a la estructura orgánica, yo pienso que habría que tener es claridad, que tipo de organización somos y cuales son los canales de relación que tenemos con este tipo de organizaciones, porque la estructura orgánica no es estructura orgánica, este hecho social sino que es una estructura que epistémicamente responde, mucho a procesos de contacto que tenga esta organización con otro proceso, que esto es muy importante en lo orgánico, es entender quiénes somos, dónde estamos y cuales son nuestras relaciones con otro tipo de organización, en ese sentido eso es lo que llamamos un imperativo social.

Entender que somos parte de una sociedad y que tenemos una dinámica de relaciones, que cuando vamos a ser una estructura orgánica lo que debemos manifestar es esa lógica de relaciones, donde el punto de vista administrativo habría que pensar básicamente, en cuales son los criterios para la dirección de un tipo de organización de estas, que de alguna manera, de cuenta de la dinámica que lleva, si eso es así.

La estructura administrativa de una universidad deberá ser una estructura mucho más amplia, mucho más centrada en grupos de trabajo, con mucha más autonomía de los grupos de trabajo, muy poco centralizada para tomar decisiones, porque las profesiones se identifican, porque la investigación genera autoridad socialmente, porque el hecho de que unos académicos estén trabajando, eso les da un recorrido y una autoridad personal, por lo que hacen; habría que mirar una estructura más por focos en ese sentido, sin desconocer que se necesita la persona que representa y que sea y ejerza un liderazgo de coordinación; pero la administración debe centrarse en grupos y la estructura académica dentro de estas modificaciones entendiendo que lo administrativo, daría la posibilidad a los grupos, lo académico tendría que generar la autonomía básica de un grupo, tendría que ser una estructura administrativa; que cuando el grupo vaya madurando y mostrando posibilidades de crecimiento y consolidación se le pueda dejar caminar más; es tener en la cabeza del líder la

posibilidad de que los grupos académicos y más en una universidad, son capaces de andar mucho más sueltos en el proceso de autonomía que tienen y que han ganado, es como cuando se habla del ser humano, será mucho más fácil coordinar un grupo autónomo que un grupo que apenas está comenzando. Yo lo percibo así desde lo académico.

Dentro del contexto de la toma de decisiones hay algo bien especial y desde la dirección, y es haciendo como uso de una frase que no es mía, que “toda relación humana genera conflicto y diferencia”, el problema de toma de decisiones y de la dirección es como generar y como responder ante las diferencias entre las personas. En una universidad, hay diferencias personales, pero se notan menos, habrá diferencias por concepciones, por estilos, por enfoques, pero lo que se debe generar en la dirección de la decisión, es la garantía de los espacios para una discusión, donde los conflictos se resuelven más por negociación y consenso que por ese autocrático de que esto se hace así, porque las dinámicas cambian, por que el problema de la comprensión de lo académico, trasciende en tomar una decisión sólo por que a mí me parece; es asumir en ese espacio.

También hay otro elemento en la universidad que me parece que enriquece mucho, y cuales son los argumentos que yo tengo para tomar decisiones, aquí la racionalidad limitada queda muy clara, pero es en quien me apoya y todos podemos aportar en cierto proceso para una toma de decisiones mucho más amplia, como soy capaz desde la dirección para convocar ese tipo de decisiones y cómo las escucho, cómo sistematizo esos argumentos para que se me vuelvan razones al momento de dar órdenes”.

#### **10. En su concepto: ¿Cuál es el principal riesgo que enfrenta la universidad?**

“Una lógica que hay escondida detrás de la lógica de la globalización y que mercados sin universalizar, el concepto del miedo, a mí me parece que el capitalismo necesita universalizar el terror, porque solo él es posible dentro de la lógica del miedo. Para que seamos sujetos indiferentes y apáticos políticamente, hemos tenido que fabricar históricamente el miedo, si no hay una fabricación histórica del miedo, no puede darse la apatía y la indiferencia política que el capitalismo necesita para cabalgar tranquilamente. En su lógica de homogenizar, para mí lo más riesgoso que le está pasando a la universidad, es la política de la guerra y que es universalizar el terror.

El mayor riesgo que tiene, es no reflexionar y centrarse básicamente en un racionalismo instrumental para la toma de decisiones, hacerle el juego al mercado, aunque tendrá que tener unos mecanismos de respuesta, pero caminar solamente por esas señales que va dando el mercado, que el mercado adicionalmente es tan complejo y tan inestable que hace que las mismas instituciones se destitucionalicen”.

## **11. ¿Cómo hacer para que esa eficiencia y esa eficacia respete el sentido de universidad?**

“Depende de los sujetos, y aquí es un problema de cómo entiende uno el proceso universitario, como mejor dicho las prácticas, hay un enfoque de prácticas que dice que uno comete los errores en las prácticas o tiene éxito en las prácticas, gracias al proceso de reflexión, que lleve internamente a la combinación básica de lo que uno sabe, de lo que uno cree y de los principios humanos que lo orientan.

Pienso que la universidad trasciende un poquito lo de eficacia y de eficiencia, cuando empieza a entender que estos son espacios académicos, más de participación, de emancipación, de procesos de reflexión en torno a lo social, donde se abren las posibilidades de comunicación con el medio, donde es posible ordenar discursos, donde la gestión va más al lado, de hagamos academia, y menos vivamos por el instrumentalismo básico de ese racionalismo, lo percibo en ese sentido.

El problema desde la dinámica organizacional es este: hay una tensión básica entre universidad y entorno, es como un principio de decisión, es este momento que hace en esa discusión que cada uno de los dos sectores se polariza, el problema de polarización en la universidad es ese. Hay una relación porque la universidad que pienso y que por ser un espacio de participación de espacio compartido, pudiera generar o buscar encontrar esos canales que le permitan comunicarse con las otras organizaciones, no se ha preocupado por hacerlo.

Hay otra cuestión que me parece más grave, de todas formas las personas que estamos en la universidad, a veces asumimos que nuestras razones son verdades reveladas, como no tenemos los mecanismos de comunicación para compartir esos espacios con otras organizaciones, se nos dificulta mucho, y esa eterna discusión hace que cada día se debiliten más las relaciones y se alejen mucho más de las posibilidades que hay en ese debate; la participación de las empresas en las universidades es mínima, porque además ellas no creen en los debates que se hacen sobre ciertas cosas, pero cuando ellas no creen estamos hablando también de la incapacidad nuestra, reitero que pienso que somos los responsables de generar unos canales de comunicación que permitan que haya una sincronía, en esencia es: cual es el sistema simbólico que nos une con este tipo de organización y que preocupación tenemos nosotros por construirlo o reconstruirlo para poder disminuir la tensión”.

## ENTREVISTA No 4

J. I. J

### **1. En su concepto: ¿Qué se considera una práctica de gestión universitaria y qué no se puede considerar una práctica de gestión universitaria?**

“Una práctica de gestión universitaria, considero que es un hecho que determina de alguna manera, una intencionalidad de la dirección que está en cabeza de las personas, para lograr que una diversidad básicamente alcance los propósitos para los cuales existe.

Desde mi perspectiva, pienso que esa práctica de gestión, debe de alguna manera, definir e integrar unas intencionalidades desde la proyección universitaria, desde lo que es la misma docencia, desde lo que es la investigación, para lograr enfocar unas decisiones que identifiquen y que den de alguna manera, como señales al medio de lo que la universidad esta pensando y está haciendo y como está interpretando en el medio en el cual esta.

Pienso que una práctica de gestión universitaria, estaría encaminada a eso, lo que implica que debe haber un convencimiento de quienes dirigen, para poder alcanzar esas relaciones básicas y comprenderlas entre lo que es el medio, lo que quiere el medio, lo que la universidad le está aportando y de alguna manera determinar en conclusión, que la universidad se tiene que convertir en la mentalidad de la sociedad. De alguna manera, tendrá que dirigir ciertos rumbos en torno al conocimiento, en torno a la recreación de la cultura, desde esa perspectiva, esa sería una práctica de gestión universitaria.

Pienso que las prácticas de gestión universitaria que van encaminadas como a un instrumentalismo, donde no se tiene en cuenta la integración, donde se le quita las posibilidades a la universidad de ser como esa mentalidad básica de la sociedad, y de recrear lo social, se considerarían unas prácticas universitarias como yo las concibo.

Dentro de la perspectiva de trabajo universitario, yo estoy convencido que las personas que hacen parte de una universidad, son personas que de alguna manera, están realizando ejercicios de pensamiento, donde tratan de deslumbrar, de desentrañar aquellos fenómenos sociales, económicos, políticos que marcan como la dinámica social. Pienso que es en la universidad donde se dan esas posibilidades de recrear lo que llamamos teoría y práctica, y de alguna manera, dentro de un esquema ético, puede la universidad describir esos ambientes que se están dando socialmente y marcar algunas pautas de desarrollo en esas prácticas”.

## **2. ¿Qué prácticas de gestión le da sentido a la concepción de universidad?**

“Es muy complejo para definirlo, por lo siguiente: de alguna manera en coherencia con la respuesta de la primera pregunta, yo percibo la universidad como un espacio social, que genera dentro de la sociedad y dentro de un espacio cultural determinado, genera reflexiones, retroalimentaciones y está como acorde con la dinámica que se está viviendo; quiere decir que las prácticas de gestión que le dan sentido a la concepción de universidad, tiene que ser aquellas prácticas que van encaminadas a la comprensión de la dinámica social, de la dinámica cultural, pero también al comprenderla, tratar de no pararnos en un esquema de que eso es estático, si no que es dinámico y como nosotros podemos recrear en la reflexión y con propuestas pertinentes recrear y enriquecer ese tipo de prácticas, desde ahí, las prácticas de gestión tendrán que ir encaminadas a procesos de articulación, a procesos donde la universidad inserta en el medio, trate, fije los mecanismos para comprender y para alimentarse permanentemente, de lo que el medio le esta dando.

Pero adicionalmente, unas practicas de gestión que defiendan, por ejemplo, el origen y la génesis de la profesiones, que así el proceso, el momento estén exigiendo unas prácticas; la universidad está empeñada en defender muchos principios institucionales, que le den la posibilidad a las profesiones de consolidarse más, porque puede correr el riesgo en una práctica de gestión de hacerle el juego a la actualidad, a lo que demanda el mercado en determinado momento, pero sin unos principios muy institucionales de lo que se está dando; esa práctica de gestión, diría yo, que las prácticas tienen que sustentarse en una reflexión muy permanente de lo que es una profesión, de lo que el medio esta retroalimentando la profesión y como generar permanentemente un proceso de robustecimiento de la profesión y no solamente como unas respuestas instrumentales a la sociedad”.

## **3. En su concepto: ¿Cuál o cuáles prácticas de gestión deberían implementarse para fortalecer el sentido de universidad?**

“Hay una práctica que me parece a mi fundamental y es la práctica que tiene que ver, que yo no tengo la respuesta, pero me parece que es una reflexión que debe dar la universidad, es: cuáles son los criterios de conformación y motivación para la consolidación de comunidad académica, qué es comunidad académica y cómo incentivar la construcción de esa comunidad académica; desde el punto de vista organizacional, se prevé que las universidades, al igual que otras organizaciones, que hay gente muy preparada, el estilo de gestión tiene que ser demasiado compartido, buscando básicamente la esencia organizacional.

Para nosotros la esencia debe ser el sentido de diversidad, el sentido de la interpretación de lo social, el sentido de interacción con lo social, el sentido de nuestro aporte a la consolidación de lo social, esas prácticas de gestión deberán implementarse por ese lado, primero, la construcción de comunidad académica, segundo los mecanismos para comunicarnos con el medio y generar un espacio de reflexión y de retroalimentación.



Otra práctica de gestión que me parece muy importante son los mecanismos de retroalimentación de lo que se está haciendo y cómo se está haciendo, la calidad de lo que se está haciendo y básicamente cómo se está percibiendo el medio. A mi me inquieta mucho el proceso universitario, por la complejidad que implica el gestionar el conocimiento, o el gestionar gente tan preparada como lo son los académicos, o al gestionar investigación, si se aleja de esa posibilidad de integración que se tiene con lo social, las prácticas deberán ir desde ese punto de vista”.

#### **4. ¿Qué es para usted la universidad en su ser y su historia?**

“La universidad es un espacio que se centra básicamente en la posibilidad de construcción de pensamiento, en la posibilidad de reflexión de cultura; es un espacio donde se insertan toda la cantidad de procesos institucionales y los fenómenos sociales, para lograr de alguna manera, impactar con un tipo de pensamiento, de posibilidades de recreación de la cultura; es el espacio que brinda al ser humano, las posibilidades de liberarse en lo que conoce, en lo que hace, es un espacio abierto de comunicación en su ser, es una posibilidad grande de recreación de lo humano en torno a la integración de lo cultural y al conocimiento.

En su historia básica lo que ha sido la génesis de la universidad, de alguna manera, se han dado épocas donde la universidad ha sido mucho más impactante en el medio social, actualmente no es tan impactante el papel de la misma universidad, porque ha perdido identidad, se ha enredado mucho en el proceso instrumental, en unas lógicas muy racionales que ha dejado de lado actuaciones mucho más de recreación, de emancipación del pensamiento, de la posibilidad de generar procesos ideológicos fuertes, ha decaído mucho la lucha de la universidad en su ser , que debe ser esa”.

#### **5. Para usted: ¿Que sería una práctica de gestión universitaria eficiente y qué sería una práctica de gestión eficaz?**

“Dentro del contexto de la eficiencia y la eficacia siempre se trasciende a instrumentalizar la gestión, de todas formas una práctica de gestión universitaria eficiente será aquella que tiene muy claramente definidos los medios, tiene definidos los recursos y busca de alguna manera, articular medios y recursos para alcanzar un objetivo determinado, aunque no se puede de alguna manera, separar lo instrumental en la gestión; porque por naturaleza la dirección necesita mecanismos de control que a veces van muy de la mano con procesos de eficiencia, de diseño, pero también mecanismos de coordinación y otros. Pienso que las prácticas eficientes, son las que buscan articular esto.

Una práctica que gestión universitaria en el mismo ámbito de la instrumentalización, será aquella que trasciende y determina el impacto de una decisión que se toma, se tienen los recursos, se vinculan, está la eficiencia para hacerlo y está la eficacia al realizar esa labor y tener impacto básicamente en lo que se planeo”.

**6. En su concepto: ¿Cómo se evidencia y cómo se debe evidenciar la eficiencia en la academia, en la investigación, en la proyección social, en la administración y en la cultura?**

“Desde una perspectiva instrumental, para poder ubicar la eficiencia de manera más clara, cuando articula recursos y de alguna manera si tratamos de trascenderla un poquito, procesos; la eficiencia en la academia deberá darse por la posibilidad, primero de tener clara las metas, para donde se va. Segundo, de articular los recursos que se tienen y en el caso de la academia, entonces, estamos pensando en personas que tienen una preparación específica, y manejarlos, dirigirlos, o manejar a personas que tienen cierta capacitación específica, a veces no es tan fácil, por lo tanto los procesos de eficiencia deberán ser articulados no generalmente, sino particularizarlos de acuerdo a saberes, a la naturaleza de cada disciplina, a la lógica de las profesiones que se van dando y eso también tendría que someterse a la dinámica de la organización, que es lo que quiere la organización en su plan de desarrollo, que plantea en su proyecto educativo y de acuerdo a esa cultura de mejoramiento, que es lo que prevé alcanzar en lo académico; sería articular eso, lo que de alguna manera dificultaría como hacerlo a nivel general y tendría que particularizarse de acuerdo a la naturaleza de cada grupo académico.

En la investigación, la eficiencia tendría que darse básicamente un elemento: de cómo lograr consolidar los grupos de investigación, y que logren generar una dinámica, ahí no somos sólo eficientes, si no que seremos eficaces, en ese sentido podríamos tener resultados investigativos, pero lo investigativo tendría que dar primero la consolidación de grupo; segundo, cómo articular los procesos de producción de grupo y tercero, cómo visualizar y señalar esos grupos de manera que la dinámica permita una sostenibilidad en el tiempo; ahí podríamos hablar de criterios y decisiones eficientes para lograr una eficacia y un impacto en el futuro, si es que se quiere manejar en ese criterio.

En la proyección social, la eficiencia se da dentro de mi comprensión de proyección, como la posibilidad básica de generar propuestas de intervención, de alguna manera que sean muy en coherencia con la dinámica básica social, regional, local, para poder lo que llamamos nosotros, pertinencia, de alguna manera lo que se está buscando, es que sean propuestas que pensadas en el espacio básico de trabajo, sean recibidas por los sujetos sociales como algo que les sirve a ellos.

En la administración, la eficiencia tendría que marcarse básicamente por criterios de optimización de recursos, de manejo de recursos, de mediaciones y todo lo que tiene que ver con la posibilidad de mediaciones, para de que tanto, la academia, la investigación y la proyección se den; en la claridad que se tenga del sentido de universidad. Yo pienso que en el discurso, convino lo de eficiencia y eficacia, por que dentro de mi perspectiva es difícil hablar de la una sin hablar de la otra, en la administración sería la combinación y la claridad que se debe tener de proyecto de universidad, para lograr iluminar las otras propuestas, sería un equipo o sería un dirigente que asuma que la universidad trasciende básicamente un espacio instrumental y tiene una cultura social y cultural muy determinada; en un espacio temporal, y en la cultura básicamente cuando se habla de eficiencia, si estamos

asumiendo que es cultura organizacional, si estamos asumiendo que es cultura ampliamente en el espacio en el que nos movilizamos, entonces, aquí la eficiencia es la posibilidad de que las personas entiendan en su estructura cognitiva, que hay principios, que hay valores, pero adicionalmente que las instituciones pueden enmarcar unos principios productivos, que ellos los pueden combinar en su estructura y que no van en contra de sus posibilidades éticas de desarrollo, de sus posibilidades de emancipación de procesos de desarrollo del individuo”.

### **¿Cómo percibe el tema de eficiencia y eficacia en el ambiente universitario?**

“Eso de hablar de eficiencia y de eficacia en la universidad, aunque podrá tener efectos donde se pueda aplicar; pienso que es lo que nos tiene tan complejos en la forma de manejar el talento humano en la universidad ¿Cuál es el reto de un profesor eficiente en una universidad?, ¿Cómo definir eso?, ¿Qué es eficiencia en un académico permeado por la cultura, comprometido con el conocimiento? me parece que cuando la universidad empieza a jugarle a términos tan instrumentales, como por ejemplo la eficiencia del docente, instrumentaliza el proceso de ser docente por la posibilidad que dá la universidad al docente, entonces, ¿Cómo medirle la eficiencia? Me parece muy complejo.

Es posible que haciendo algunas investigaciones, podamos construir algunos indicadores que nos den la posibilidad de mirar eso, pero es muy complicado, porque es la eficiencia distinta no de un operario, si no de una persona que piensa la cultura y que piensa el conocimiento, que se integra como comunidad académica, que asume un rol social distinto frente a una sociedad que está pidiendo respuestas. Me parece muy complejo. Es posible construir un manual de funciones, claro! Y eso podría generar eficiencia, las funciones de quien y cómo son las funciones de un docente en torno a la movilidad que tiene en lo de proyección social, investigación y docencia, que haya sido un problema serio de clarificación en ese sentido, como se hace en algunas universidades, han llegado a construir algunos indicadores de productividad académica; la asemejan mucho con el impacto entre la combinación entre eficiencia y eficacia, ese es un paso adelante en el proceso. Me parece que esta obra es tan especial dentro de lo humano y dentro de lo productivo que habrá que mirar con mucho cuidado”.

### **7. ¿Cómo observa actualmente las relaciones entre universidad y entorno?**

“Desde el punto de vista de lo que yo percibo como universidad, pienso que la universidad como organización social, productiva y cultural, está en un entorno determinado, pero yo no se que nos pasa a los sujetos sociales que estamos dentro de las universidad, que hacemos esa decisión entre entorno y universidad. Pienso que es algo muy instrumental y mental, como para dibujar los límites de la universidad que se sale uno como del entorno, es imposible de alguna manera comprender la universidad o cualquier tipo de organización, sin ubicarlo en un entorno determinado, eso es lógico, pero se están dando unas tensiones que pienso que tiene que ver mucho con lo ideológico, como unas tensiones entre, la universidad es una, y el entorno es otro, que estamos en la universidad no como un

medio productivo, académico y que la productividad la tiene, por ejemplo, la empresa.

Hay muchos discursos en ese sentido, es posible que la consolidación entre esos discursos se tenga que dar más desde el entendimiento que tiene que dar la universidad al entorno, del entorno en el que está, que propiamente la comprensión que las empresas deban generar al papel de la universidad, aunque es importante que se dé esa interacción, yo veo una discusión que no vamos a llegar a ninguna parte, enfrascados en que necesita el entorno, es que lo necesitamos, como una cuestión de que es que le tenemos que dar, pero no como la preocupación básica, si no nosotros somos parte de ese entorno y comprendemos como hecho social este tipo de procesos, como nos adaptamos, cuáles son las relaciones que se dan desde el punto de vista político, económico, social en esa propuesta sociológica de organización”.

**8. ¿Qué modificaciones considera se le deberían efectuar a la estructura orgánica, administrativa y académica a una universidad, para qué esté de acuerdo con las condiciones actuales del entorno?**

“En cuanto a la estructura orgánica, yo pienso qué habría que tener es claridad que tipo de organización somos y cuáles son los canales de relación que tenemos con este tipo de organizaciones, porque la estructura orgánica no es estructura orgánica, es un hecho social, una estructura que epistémicamente responde mucho a procesos de contacto que tenga esta organización con otro proceso, que esto es muy importante en lo orgánico; es entender quienes somos, dónde estamos y cuáles son nuestras relaciones con otro tipo de organización, en ese sentido eso es lo que llamamos un imperativo social, entender que somos parte de una sociedad y que tenemos una dinámica de relaciones, que cuando vamos a ser una estructura orgánica lo que debemos manifestar es esa lógica de relaciones, donde el punto de vista administrativo habría que pensar básicamente es, cuáles son los criterios para la dirección de un tipo de organización de estas, que de alguna manera de cuenta de la dinámica que lleva.

Sí eso es así, la estructura administrativa de una universidad deberá ser una estructura mucho más amplia, mucho más centrada en grupos de trabajo, con mucha más autonomía de los grupos de trabajo, muy poco centralizada para tomar decisiones; porque las profesiones se identifican, porque la investigación genera autoridad socialmente, porque el hecho de que unos académicos este trabajando, eso les da un recorrido y una autoridad personal por lo que hacen.

Habría que mirar una estructura más por focos en ese sentido, sin desconocer que se necesita la persona que representa y que sea y ejerza un liderazgo de coordinación; pero la administración debe centrarse en grupos y la estructura académica dentro de estas modificaciones atendiendo que lo administrativo daría la posibilidad a los grupos.

Lo académico tendría que generar la autonomía básica de un grupo, tendría que ser una estructura administrativa que cuando el grupo vaya madurando y mostrando

posibilidades de crecimiento y consolidación se le pueda dejar caminar más; es tener en la cabeza del líder la posibilidad de que los grupos académicos y más en una universidad, que son capaces de andar mucho más sueltos en el proceso de autonomía que tienen y que han ganado. Es como cuando se habla del ser humano, será mucho más fácil coordinar un grupo autónomo que un grupo que apenas está comenzando. Yo lo percibo así desde lo académico”.

**9. ¿Qué aspectos identifica como relevantes en la relación dirección decisión respecto de las prácticas de gestión universitaria?**

“Dentro del contexto de la toma de decisiones hay algo bien especial y desde la dirección, y es haciendo como uso de una frase que no es mía, que toda relación humana genera conflicto y diferencia, el problema de toma de decisiones y de la dirección es cómo generar y cómo responder ante las diferencias, entre las personas, en una universidad las diferencias son diferencias personales, pero se notan menos, habrá diferencias por concepciones, por estilos, por enfoques, pero lo que se debe generar en la dirección decisión, son la garantía de los espacios para una discusión; donde los conflictos se resuelven más por negociación y consenso que por ese autocrático de que esto se hace así, porque las dinámicas cambian porque el problema de la comprensión de lo académico trasciende en tomar una decisión sólo porque a mí me parece.

También hay otro elemento en la universidad, que me parece que enriquece mucho, y cuáles son los argumentos que yo tengo para tomar decisiones, aquí la racionalidad limitada queda muy clara, pero es en quien me apoya y todos podemos aportar en cierto proceso para una toma de decisiones mucho más amplia, como soy capaz desde la dirección para convocar ese tipo de decisiones y como las escucho, como sistematizo esos argumentos para que se me vuelvan razones al momento de dar orden”.

**10. En su concepto: ¿Cuál es el principal mayor riesgo que enfrenta actualmente la universidad?**

“El mayor riesgo que tiene es no reflexionar y centrarse básicamente en un racionalismo instrumental para la toma de decisiones, hacerle el juego al mercado, aunque tendrá que tener unos mecanismos de respuesta, pero caminar solamente por esas señales que va dando el mercado, que el mercado adicionalmente es tan complejo y tan inestable que hace que las mismas instituciones se destitucionalicen”.

**11. ¿Cómo hacer para que esa eficiencia y eficacia respete el sentido de universidad?**

“Depende de los sujetos, y aquí es un problema de cómo entiende uno el proceso universitario, como mejor dicho las prácticas, hay un enfoque de prácticas que dice que uno comete los errores en las prácticas o tiene éxito en las prácticas, gracias al proceso de reflexión que lleve internamente a la combinación básica de lo que uno sabe, de lo que uno cree y de los principios humanos que lo orientan. Pienso que la universidad trasciende un poquito lo de eficacia y de eficiencia como empieza a

entender que estos son espacios académicos más de participación, de emancipación, de procesos de reflexión en torno a lo social, dónde se abren las posibilidades de comunicación con el medio, donde es posible ordenar discursos, donde la gestión va más al lado, de hagamos academia, y menos vivamos por el instrumentalismo básico de ese racionalismo, lo percibo en ese sentido.

El problema desde las dinámicas organizacionales es este: hay una tensión básica entre universidad y entorno, es como un principio de decisión, es este momento que hace en esa discusión que cada uno de los dos sectores se polariza, el problema de polarización en la universidad es ese. Hay una relación porque la universidad que pienso yo, que por ser un espacio de participación de espacio compartido pudiera generar o buscar encontrar esos canales que le permitan comunicarse con las otras organizaciones, no se ha preocupado por hacerlo.

Hay otra cuestión que me parece más grave, de todas formas las personas que estamos en la universidad a veces asumimos que nuestras razones son verdades reveladas, como no tenemos los mecanismos de comunicación para compartir esos espacios con otras organizaciones se nos dificulta mucho, y esa eterna discusión haría que cada día se debiliten más las relaciones y se alejen mucho más de las posibilidades que haya ese debate.

La participación de las empresas en las universidades es mínima, porque además ellas no creen en los debates que se hacen sobre ciertas cosas, pero cuando ellas no creen estamos hablando también de la incapacidad nuestra, reitero que pienso que somos los responsables de generar unos canales de comunicación que permitan que haya una sincronía, en esencia es: ¿Cuál es el sistema simbólico que nos une como este tipo de organización y qué preocupación tenemos nosotros por construirlo o reconstruirlo para poder disminuir la tensión?”.

## ENTREVISTA No 5

C. G

### **1. En su concepto: ¿Qué considera una práctica de gestión universitaria y qué no se puede considerar una práctica de gestión universitaria?**

“La práctica de gestión universitaria para mí fue como la primera que pude pensar un poquito. Reúne tres elementos particulares: práctica, gestión universitaria, tres elementos para mí supremamente amplios, sin embargo al unirlos para mí una práctica de gestión universitaria es un proceso sistémico, complejo, humano, tiene como esos tres elementos, en el cual se relacionan e interrelacionan, en primera instancia para mí, personas, en segunda instancia recursos, infraestructura y demás, para el alcance de intencionalidades, en este caso intencionalidades de la universidad”.

### **¿Qué no es una práctica para usted?**

Una forma a través de la cual se hace una cosa, ese es como la diferencia, una práctica de gestión es mucho más grande, implica muchos elementos, y no se puede ser asumido como la forma a través de la cual la universidad consigue recursos y con esos recursos hace algo”.

### **¿Cuáles son las prácticas de gestión universitaria y cuáles son las que le corresponden a la universidad?**

“Práctica de gestión universitaria como lo decía anteriormente, es un proceso complejo en la medida que son múltiples las variables que entran para el ejercicio de una práctica de gestión, que es sistémica; porque solita, la práctica no se puede solita, si no dentro de un contexto, obviamente en este caso universitario, como una parte más de ese todo, que facilita el todo, como de esa manera es lo que veo, y esa práctica de gestión tiene una particularidad que yo le veía, y es que si permites esa práctica de gestión, lo que permite la relación y la interrelación entre personas, estructura, infraestructura, recursos, contexto, cultura, como todos esos elementos que entran allí, tiene una fundamentación particular y es lograr, no digamos la armonía, pero si al menos como un ajuste, tratar de ajustar y armonizar todos esos elementos que la constituyen, por eso tan compleja, por eso no es sólo la forma como el rector hace su planeación estratégica, o no es la forma a través de la cual cogen y levantan unos procedimientos”.

## **¿Qué es un proceso..... cómo lo describe?**

“Son medios que permiten una buena gestión o una buena práctica de gestión, porque si lo ponemos al revés, entonces, la práctica de gestión estaría al servicio de eso, y eso no es.

Los elementos específicos de la acreditación institucional de procesos calificados para mí, son herramientas e instrumentos que le colocan en este caso a una institución para demostrar algo, por ejemplo, un proceso de servicios generales, que involucra los elementos que menciona, las relaciones, recursos como lo concibe sistémicamente en la parte de la práctica de gestión, si lo vemos desde la parte de estructura, pues hay cada una de las instancias que permite que esa práctica de gestión se viva como proceso, para uno decir, por ejemplo, servicios generales hace parte del sistema, desarrolla como tal una práctica de gestión porque en si misma tiene las mismas connotaciones de un sistema, pero no lo es todo”.

## **2. ¿Qué prácticas de gestión le dan sentido a la concepción de universidad?**

“Una práctica de gestión que contribuya a dar sentido a la práctica reflexiva, ¿Qué capacidad tiene la universidad para pensar?, ¿Repensarse? No sólo en un contexto, en un entorno de carácter social, cultural, económico, político y esa práctica reflexiva va con la práctica de aprendizaje, va con la práctica conversacional que hablábamos, va con la práctica de toma de decisiones, con la práctica de una cosa que para mí es muy importante en la universidad, y es como se consiguen intereses diversos, no intereses comunes, intereses diversos, esa parte me parece que es muy compleja desde la práctica de gestión universitaria”.

## **¿Considera qué hay diferencias entre esas prácticas universitarias de una institución a otras?**

“¡Claro!, un ejemplo, si una forma por la cual se evidencia una práctica de gestión universitaria es a través de la conversación, el tema inclusive del lenguaje, cuando yo voy a una institución, escucho que hablan distinto, cuando vengo aquí escucho que hablan distinto, muy seguramente existen las problemáticas, digamos muy comunes, pero la forma en que conversan es muy distinta, en el contexto en el que estoy, yo cual de los dos, yo hablo en la pública, yo llamo a cualquier instancia, el lenguaje que yo escucho es un lenguaje de temor, un lenguaje de control, como fruto de esas experiencias históricas y de la vida. Las de control llevan a una respuesta usualmente al determinar “como no” se pueden hacer las cosas distintas.. como si!. “Uno llama, no se puede..... Es que la norma dice que no”, es un lenguaje muy orientado a como justificar “el no hacer”, yo no voy a decir que no sea válido, muy seguramente tengan razón, pero es como el esquema mental de no buscar “en como si”... a donde llamara, a financiera o académica, o investigación, yo encontraba esa respuesta, y no sólo a nivel de mandos operativos, aun inclusive en jefes y directivos, cuando hacíamos la reunión yo les decía, vamos a poner un acuerdo de conversación, porque si no, nos podemos demorar 2 y 3 horas, y no salimos, volvemos hacer como el embudo, cualquier cosa que frente a problemas pongamos en esta mesa, como se puede resolver, “como si se puede”, “como no se puede”,



pienso que por el carácter público las restricciones que tiene de tipo legal y todo el esquema en el que se han montado de control de la universidad, de los indicadores y demás, haya disparado en cada una de estas instancias de gestión como ese tipo de lenguaje, distinto lo encuentro en la privada, que el primer argumento es “buscar como si”, no como no.. Obviamente un lenguaje de “cómo si” como yo lo he sentido, como busco que si siempre y cuando ese “si” implique para la universidad un beneficio en costo”.

### **3. En su concepto: ¿Cuál o cuáles prácticas de gestión deberían implementarse para fortalecer el sentido de universidad?**

“La práctica para el sentido, yo siempre he dicho, el poder generar conversaciones, podemos entender en la diferencia, yo pienso que es una práctica supremamente importante, porque desafortunadamente en los lenguajes disciplinares, o inclusive en los lenguajes funcionales, se trata de primar digamos la opinión personal, entonces, buscando, porque no se si es común o diferente, si no en que contradices conmigo.

Pienso que una de las cosas que nos daría sentido, es específicamente esa práctica de gestión, como logramos conversar, comunicarnos desde lenguajes tan sensibles, tan dispersos, porque yo he sentido que esas prácticas de gestión universitaria han generado islas, o pueden haber generado especializaciones, o territorialidades, y esas territorialidades, esas islas enredan mucho la conversación, y hacen de la universidad muy pesada para caminar.

La administración específica en ese sentido de la práctica es como nos aliviamos, como nos relajamos, poder escuchar lo que el otro esta diciendo, lo puede traer y conjuntamente como conjugar, o trabajar armónicamente y menos pesado, porque sigo sintiendo esa territorialidad, sigo sintiendo como esa búsqueda de quien tiene la verdad, y no la búsqueda en sentido colectivo compartido.

Muy difícil, digamos que cada una de las instancias tiene claro, que quiere la Universidad de Manizales, cada uno obviamente lo hace de una forma distinta, y no porque los caminos sean diferentes, si no en que punto de esos caminos nos estamos sentando a escucharnos, disciplinas, conceptos y lenguajes distintos, y que hacemos con eso, porque lo peor de eso es que como no lo sabemos manejar, obviamente la universidad es una institución social, lo que nos hace cerrados, pesados”.

### **4. ¿Qué es para usted la universidad en su ser y su historia?**

“En su ser, yo expresé ahora, que para mí la universidad es una institución social para la sociedad y construida por la sociedad y para la sociedad, ese ser implica esa sociedad, ese concentrarse en el desarrollo humano, en el desarrollo social, obviamente en el desarrollo científico y tecnológico para ese desarrollo humano y social, en su ser es eso, una institución de carácter social para la sociedad y con la sociedad.

¿En su historia? Es como muy lindo leerse, la historia de las universidades como hacen los acontecimientos importantes, uno habla de la historia desde el punto de vista cultural, en la historia uno habla, de sus mitos, de sus leyendas, de quienes empezaron a pensar la universidad, esos que empezaron a pensar la universidad, dentro de sus esquemas mentales que estaban pensando, obviamente en su historia uno ve concepciones, esa evolución como institución social, ha generado unas concepciones distintas de universidad, en contextos distintos, aún inclusive con modelos universitarios distintos, esa historia ha ayudado a perfilar esas formas particulares, en esos contextos sociales de hacer universidad diferente”.

**5. Para usted: ¿Qué sería una práctica de gestión universitaria eficiente y qué sería una práctica de gestión universitaria eficaz?**

“Desde eficiencia, siempre hemos asumido eficiencia la manera óptima de administrar, digámoslo así, recursos escasos; para la eficacia que es el alcance de esos objetivos, unas intencionalidades y unos propósitos institucionales; si uno habla de una práctica de gestión universitaria eficiente desde las dos concepciones que les di de práctica de gestión, si me voy a lo que para mí es en términos de proceso, es la forma a través de la cual todos esos elementos que tiene la universidad y que posee en su entorno, en su medio, los asume para poder lograr sus objetivos y sus propósitos representados en su PI y demás, como se apropia, pero también, como transforma esos recursos del contexto del medio y que el mismo se proporciona.

Asumo de lo que para mí no es, pero que normalmente es asociada en el lenguaje común, cuando uno siente que es la primera con la que siempre se ha asociado a la práctica de gestión, una forma a través de la cual la Universidad utiliza sus recursos, cuando hablamos de eficacia que son esos resultados de logro de objetivos, inclusive no sólo es como la universidad demuestra que logra o que no logra eso que quiso lograr y ese como lo demuestra, tiene una cosa que para mí es muy representativa de las prácticas de gestión universitaria, a través de que yo demuestre el impacto de lo que la universidad logra en desarrollo. Entonces, uno se pregunta, pero ¿Cómo Manizales teniendo tantas universidades Manizales es lo que es? Uno se retoma, si yo estoy diciendo que la universidad es un institución social para la sociedad ¿Qué pasa con la universidad?, ¿Qué pasa con la sociedad? Como definitivamente yo miro en ese desarrollo social, en ese desarrollo humano, ese impacto que la universidad le da a ese desarrollo, que tendría que ver con la práctica de gestión eficaz.

Esos alcances de esos objetivos, de esos logros de transformación, están teniendo para la sociedad, es el cuestionamiento que inclusive una vez en la vicerrectoría de proyección se tenía, si nosotros estamos, ¿Por qué Manizales y Caldas es lo que es? Si tenemos unas cinco (5) universidades y supuestamente póngalo pues en el contexto unidad, aunque nosotros hablamos de instrucción geográfica en el impacto de la Universidad, que está pasando con el desarrollo de la ciencia, de la tecnología, que estamos teniendo uno de los departamentos con índices de desarrollo mas bajos, con índices de competitividad más bajos, ahí nos tenemos que preguntar por el impacto”

**¿Cómo ve esos lenguajes de eficiencia y eficacia en el ambiente universitario, cómo los siente, qué piensa acerca de ellos?**

“Yo siento que como la cotidianidad confunde, uno ve unas personas más orientadas hacia la eficacia sin tener en cuenta la eficiencia y desde ahí se paran, y desde ahí argumentan, “el fin justifica los medios”, van orientados al logro de objetivos, así pues tenga impacto en otras áreas y otros muy orientados hacia la eficiencia y el presupuesto como muy amarraditos, eso tiene un sentido para un logro, para un objetivo particular, es muy escaso que uno encuentre una práctica de gestión universitaria, quien desde su acción sea capaz de combinar altamente esos dos.

Cuando hablamos de efectividad en una práctica de gestión, me implica la eficiencia y la eficacia, que es lo que uno ha pretendido en la gestión, que ambas cosas sean adecuadas, combinadas. Siento que hay determinadas prácticas enfocadas sólo a la eficiencia y sólo determinadas prácticas enfocadas a la efectividad”.

**6. En su concepto: ¿Cómo se evidencia y cómo se debe evidenciar la eficiencia en la academia, en la investigación, en la proyección social, en la administración?**

“La evidencia de la eficacia y de la academia, aclarar porque se pregunta fragmentado, es como diferenciar la academia, de la investigación, la proyección, obviamente la gestión administrativa que es lo que se supone facilita esas tres partes misionales de una universidad, para mí es muy difícil desde el deber ser, si nosotros seguimos fragmentando la academia, de la investigación y proyección, pienso que nos enredan mas las prácticas de gestión, como ya están enredadas.

La universidad se enreda haciendo una Vicerrectoría académica, haciendo una vicerrectoría de proyección o instancias y haciendo proyección, esa fragmentación, que es la territorial de la que hablaba antes, lo que no permite es un lenguaje desde la diferencia, un lenguaje común; el académico responderá por lo académico, el de investigación por la investigación, el de proyección por la proyección y la universidad se perdió, porque no se ve definitivamente como el engranaje.

Yo que he dicho aunque es muy misional, son como áreas que nos permite el alcance de ese objetivo, pero uno hay veces siente que la evidencia de la eficiencia en la academia, es una vicerrectoría académica, en nuestro caso, muy bien pensada muy bien orientada desde el punto de vista académico de los programas, sus *pensum*, como desarrollo obviamente desde las instancias de directores de programa; en nuestro caso el director de departamento.

¿Cómo se produce conocimiento?, ¿Cómo se desarrollan los currículos particulares? El de investigación preocupado por su síntesis, que jalonan su gestión, entonces ¿Cuántos grupos reconocidos en ciencias? Pienso yo en términos de eficacia, ese conocimiento que se está generando a través de la investigación ¿Que retorno a la sociedad está generando, y la proyección social? Si que ha sido más difícil, digamos así, en el área que genera la universidad, o en esas partes misionales la proyección

si que ha estado más perdida. La evidencia de la eficacia que es alcance de los objetivos específicos de cada uno, cada uno con sus indicadores.

En lo administrativo ahí si yo he tenido un sentir desde lo que he vivido, para mí la administración o digámoslo al contrario la academia como lo misional, que incluye investigación, docencia y extensión; pareciese que ese misional ha estado al servicio de la administración, no al revés, lo que es la parte administrativa no está al servicio de posibilitar o de permitir que esa eficacia o esos resultados de o misional se logre, no creo que lo hagan con una mala intención, pero si está mal pensado, porque sí uno mira la gestión, cualquier cosa desde la academia, desde la investigación y desde la proyección, está transversalizado por la administración y lo hace difuso, confuso, pesado.

No sentí cuando estuve en la parte de dirección, que la administración me ayudara a apalancar el alcance de los objetivos curriculares, pienso que definitivamente la administración debe permitir el desarrollo de esa eficacia, y eso la convierte en estrategia, si hace bien su labor de permitir y facilitar que los procesos que se tienen que dar, ahí se den y no al revés, tendría más significancia lo administrativo en la universidad, hoy la tiene desde la restricción, no la tiene desde la participación, la evidencia desde la cultura, desde como conversamos, desde las mitigaciones de los pasos que hay que hacer para una instancia, aún inclusive desde los ritos que uno escucha, la cultura como tal dificulta de alguna manera, lo dificulta en términos de una generación, de unas prácticas de gestión universitaria como el deber ser, pero la cultura también permite que la universidad sea lo que es, en la cultura estamos nosotros, lo que pensamos, lo que decimos, lo que actuamos, lo que reflexionamos, lo que hacemos y lo que dejamos de hacer, ahí está”.

## **7. ¿Cómo observa actualmente las relaciones entre universidad y entorno?**

“Desde mí experiencia esas relaciones las siento distantes, las siento como en un proceso de coqueteo, pero sin que cada uno se haya pensado en su lugar y en su importancia en el desarrollo de la universidad por si misma, estoy hablando del entorno, me refiero a todas las variables que eso implica, pero me voy a asumir sólo a una, por colocar específicamente para ilustrar como se observa.

El sector empresarial se ha quejado del distanciamiento en términos de lo que produce con lo que ello necesita, siente una distancia dejando de lado la calidad de los profesionales, si no en el impacto que la universidad genera en el entorno, muchas veces; me voy para el ejercicio de la investigación, uno convoca a instancias del entorno, las agregaciones, y se comparte resultados de una investigación, y ese entorno del ejemplo que estoy dando, esta pensando y solicitando respuestas correctas cortoplacista de herramienta, le dicen en la universidad: “pues si, chévere que usted piense así ¿Y entonces? Con esto que tenemos aquí, con estas dificultades, con este contexto económico político que nos rodea, es como nos va ayudar, siento que esa distancia hoy más que cualquiera, está siendo muy debatida.

Se están tratando de hacer unos mecanismos para acercarse a ese distanciamiento que hay entre la universidad y el entorno? y como se hace esa intersección

específica en torno de la inversión, tanto de la universidad para el entorno, pero también del entorno para la universidad, porque allí es que uno dice, las características del entorno pueden obedecer a las prácticas de gestión universitaria, desde lo que estoy planteando, pero también del entorno para acá, porque si yo estoy diciendo que la universidad es una Institución social para la sociedad y dentro de la sociedad, se asume el entorno, entonces, también se puede decir al entorno ¿Y usted qué? Sí usted no le indaga, no le pregunta, si no cuestiona el contexto universitario, y en qué espacio lo cuestiona o en qué espacios dice lo cuestiona, pero venga un momentito. Me acuerdo mucho de un evento que hicimos y un contexto de esos del entorno ¿Cómo están sacando los profesionales? A mi no me interesa, o ese perfil que están sacando en el contexto no está dando respuesta a los niveles de competitividad y de optimización que yo quiero ¿Cuánto hace que siente eso? Hace mucho tiempo, ¿Qué ha hecho usted frente al entorno? Es que la universidad no es sólo esto, usted es parte de la universidad, entonces, como usted entorno, también le ha cuestionado a la universidad y se ha involucrado con la universidad, con esa retroalimentación, como nos conversamos, cómo nos escuchamos, cómo nos leemos y cómo generamos estrategias para definitivamente hacer esas dos cosas”.

### **¿Dónde está el entorno?**

“Yo colocaba en claro donde bien se yo el entorno, yo decía inclusive en un sector particular productivo de ese entorno”.

### **8. ¿Qué modificaciones considera se le deberían efectuar a la estructura orgánica, administrativa y académica a una universidad para qué esté de acuerdo con las condiciones actuales del entorno?**

“La primera estructura orgánica piramidal para la universidad trae mucho costo, esa estructura tiene que ser mucho más flexible, menos jefaturas, menos jefes, menos divisiones, deberíamos hablar de cadenas y las cadenas asociarnos varios, como grupos, esa estructura actual nos pone más pesados al ser tan confusa trae resultados muy nefastos.

En la estructura administrativa, pienso que hay que hacerle toda una reconversión, pensar que lo administrativo es facilitar y jalonar procesos, más no voy a dejar el control que me parece muy importante, pero ahí va el efecto cultural que no está aquí, es como generamos unos procesos en las personas de pensar que hay instancias que observen, que me miren para poder desarrollo mi trabajo con efectividad, pienso que en lo administrativo tiene que haber unos perfiles desde cada una de estas cadenas, o áreas, grupos de trabajo, muy orientados hacia el servicio, muy orientadas hacia pensar formas distintas, más livianas de hacer lo que hacemos, procesos y procedimientos realizados en su totalidad; poner la norma como piso, más no como techo, es uno de los elementos que para mí prima en lo administrativo.

En la estructura académica nosotros vivimos el caso particular de la universidad, un fenómeno muy particular, porque lo académico está dividido entre departamentos y programas y eso esta trayendo unas consecuencias en lo académico muy duras. Los

departamentos tienen la función de investigar, en los programas no se investiga, los problemas son responsables de lo curricular, son responsables de los estudiantes, son responsables de los estudiantes, son responsables de la gestión académica, a los departamentos pertenecen los docentes, al pertenecer los docentes se convierten como en un área de personal operativa, chiquitica; en los departamentos se hace proyección e investigación, porque allí pertenecen los docentes, los docentes no pertenecen a los programas, lo de menos a donde pertenecen, lo de más es que la cultura genera, porque eso ha sido para la gestión académico administrativa, eso es muy confuso de administrar, porque los docentes son y no son.

Lo otro porque los mecanismos de segmentación y de control, o no lo pongamos así, el lenguaje que tiene que existir entre un director de programa, lo que si es el perfil y la calidad del docente que necesito, haga una solicitud de oferta donde demanda los departamentos, unas asignaturas, unos núcleos, unas necesidades académicas y de ese departamento de acuerdo a su objeto y a su grupo de docentes en la selección, como hay posibilidades de tener interacción con ellos, hay otras posibilidades de que no, y eso hace, creo, que debería modificarse los espacios de interacción entre directores de programas y docentes seleccionados para el desarrollo curricular.

Una comunicación más permanente entre docentes y directivos de programa, eso transversaliza fenómenos de contratación, catedráticos ocasionales, todo lo que eso deriva y que por consiguiente trae problemas, hace de cuidado la calidad académica que tiene la universidad, incluye la conformación de departamentos, incluye la formación de programas, en esta lógica. Una modificación que me parece supremamente importante, es que nosotros para cambiar somos de una lentitud exorbitante, generar un cambio por chiquito que sea, genera crisis, pero definitivamente para cambiar la universidad, para darse aquí es condiciones del entorno, esta muy alimentado por la pregunta anterior, esa brecha que se ve entre la universidad y el entorno, el entorno vive unos procesos de cambio constantes, la universidad no, mejor dicho andamos en revolución”.

### **¿Cómo sería el deber ser?**

“De las ocupaciones que hice que creo estas asociada con prácticas de gestión, a pesar de que la universidad posee las características que acabo de decir de pública, si hay una cosa que pude experimentar y sentir, pese a esas dificultades, depende mucho de quien ejerza la práctica de gestión para lograr objetivos, recae sobre la persona, si yo soy intensa, yo logro cosas y si yo paso un proyecto a vicerrectoría y si soy intensa, y voy y lo justifico, que no por esto, y yo voy y lo vuelvo a pasar, yo logro cosas, las cosas se alcanzan, pero a un costo personal administrativo muy alto, eso es una cosa que la puede sentir ahí, nunca como directora de programa tuve presupuesto, mi plan de gestión costaba \$ 50'000.000 millones y logre todo sin plata, porque están las instancias, si yo tenía que hacer esto, me voy para allá, me iba a bienestar universitario, mostraban el balance, pero mire todo lo que le di, implica la parte de gestión, si yo me iba para la jefatura de proyección, como así que no me aprueban, qué es lo que pasa, como que se crecieron, “los peros”, hay de todas maneras un componente de carácter personal de competencias, que aunque lo

administrativo no facilite la gestión, pienso que si hay competencias de tipo personal y términos de directivo que posibilite, pero al costo que te estoy diciendo.

El primer efecto es acercar ese entorno a la universidad y la universidad al entorno, generación de mucha escucha y un acercamiento mucho mayor a ese entorno a ese contexto que genera la universidad. Lo otro que me parece muy importante, una vez ese lenguaje se acerque y miremos necesidades, demandas, expectativas, esto es prospectiva, tanto del entorno y obviamente de la universidad, porque no es lineal, no es la universidad para el entorno, el entorno para la universidad, es una cosa que se conjuga porque tengo responsabilidad, que tal que la universidad sólo se diseñara para el entorno que tenemos hoy.

La universidad también tiene que pensarse, diseñarse para el entorno que tengamos mañana, hecho esa interacción entre medio y necesidades prospectivas y demás, entraría como a mirar obviamente a esas prácticas de gestión universitaria con lo que hay del sistema y del proceso integrado ¿Cómo hacemos entonces? Esa es una de las dificultades de la universidad, o no somos capaces de aterrizar y de bajar ese sueño en práctica, no se va desde un diseño estratégico, táctico o creativo, pero jalando por los procesos que yo te digo, de proceso administrativo que lo permitan, que lo posibilitan, bajaría esa interacción, ese lenguaje, ese diseño a plataformas muy estratégicas, que me apunten cambios fáciles.

Armonizaría lo que estoy diciendo, lo académico, la investigación y la proyección y sentaría a conversar siempre estas instancias, no permitiría conversaciones aisladas de la academia, la investigación y la proyección, pienso que es lo que no nos ha permitido avanzar, si se sigue siendo fragmentado, eso no nos va a permitir lograr los objetivos específicos de la universidad, y me apoyaría en procesos de gestión menos enredados mas tranquilos, obviamente implica competencia.

La otra parte me parecía a mí muy importante, y es lo que le preguntaba una vez al Vicerrector, y es eso, como mostramos gestión en la universidad, el Ministerio nos demanda indicadores, pero son indicadores internos de gestión, yo diría como demostramos el impacto de construcción, usted como demuestra, o a través de que demuestra que la universidad tiene impacto en la región, con evidencias y que obviamente la universidad tampoco es salvadora de todo, no es la responsable de la felicidad del mundo”.

### **9. ¿Qué aspectos identifica como relevantes en la relación dirección decisión, respecto de las prácticas de gestión universitaria?**

“Relevante en esa relación son dos elementos, dirección y decisión tienen que ver con quién toma la decisión, quién da la dirección, que si yo le pongo un quien, estoy hablando de un sujeto, de una persona, porque la organización no toma decisiones, las personas son las que toman decisiones, las personas son las que direccionan, no las cosas. Relevante en la dirección decisión es quien este el frente visualizando y liderando esa práctica de gestión universitaria, sobre esquemas mentales, sobre qué modelos, quién tome esas decisiones y quién direcciona en qué modelo se encuentra, me parece que es relevante en ese proceso, hablo desde el rector y de

ahí para bajo obviamente los tomadores de decisiones cómo lo toman, qué piensan y qué proceso para esa toma y con esa toma de decisión que es una toma de conciencia con todo lo que eso implica, cómo lo direcciona, cómo lo reflexiona, cómo se devuelve sobre si mismo”.

### **¿Qué características o qué capacidades identifica que son fundamentales para guiar los destinos de una universidad?**

“Primero una persona muy visionaria, estratégica, pero es una persona muy conciliadora, capaz de escuchar de diversidad pero desde esa diversidad es capaz de orientar, una persona que genere confianza y credibilidad, porque cuando eso no se genera, las restricciones son muchas y mucho más para una universidad en nuestro contexto de la pública, tiene que ser una persona supremamente estratégica para poder manejar todas las instancias de poder, que existen allí visibles e invisibles, porque son muchas, como es capaz de direccionar y dar orientación desde allí, con el elemento particular de confianza y un buen tomador de decisiones.

Yo siempre he dicho algo en particular, mirar cómo la persona es capaz de manejar las situaciones de conflicto y que capacidad de gestión posee, es una cosa que yo siempre he manejado ¿Qué significa eso? Que ante los momentos de crisis, ante los momentos de tomar decisiones trascendentales, es capaz de conservar la calma, es capaz de conservar la calma en momentos difíciles, porque en el ejercicio de dirección, de la decisión hay personas, la forma en que tu lo haces vas a generar otra historia, y esa historia culturalmente se lleva hall, y eso genera uno caos cultural de aquí a la luna. Tiene que tener unas competencias particulares, escuchar instancias, es supremamente importante, tiene que saber manejar”.

### **10. ¿Cuál es el mayor riesgo que enfrenta la universidad?**

“Que la universidad se quede atrás en desarrollo y mejoramiento del conocimiento y obviamente lo decía anteriormente, el impacto en esa sociedad.

La universidad que definitivamente no esté logrando esos objetivos, la universidad desaparece.

Dos conclusiones:

una universidad que está en crisis.

una universidad que sus referentes no están claros”.

### **¿Qué está haciendo bien la universidad en Colombia?**

“Yo no se la universidad en Colombia, hablo desde mi contexto; la universidad está haciendo bien, queriendo ampliar su entorno, no solo local, sino internacional y mundial, como trata desde su intención, sólo ser interlocución con su desarrollo local, sino de igual manera global la nacionalización, las alianzas estratégicas, el desarrollo de los doctorados etc. su política de desarrollo docente en términos de relevo generacional, repensar en nuestro caso lo que tiene que ver con la vicerrectoría de proyección, lo que está financiando en concreto son proyectos de impacto concreto en desarrollo humano de la nación y región, articuladas a los planes de desarrollo.



La universidad que está haciendo bien hoy en nuestro caso, fruto del procesos de articulación, que para mí es un medio no un fin. Paso a conversar a todos los actores de la universidad frente a como esta asumiendo la calidad, que es la calidad y como cada actor específico de la universidad tiene responsabilidad en ello, una cooparticipación y una coogestión en el manejo específico de la universidad.

La universidad está haciendo bien hoy, poder reflexionar así misma, para plantear estrategias de acción, viables, medibles, cuantificables, bajar el discurso y un lenguaje muy etéreo, a un discurso y un lenguaje concreto, para demostrar en que impacto se ha podido tener, pienso como esta dinámica no lo está permitiendo.

¿Qué está haciendo la universidad hoy? Al menos en la pública, pellizcarse enormemente no sólo por su calidad, sino también por los procesos de gestión que está haciendo, para el logro de recursos propios, me parece que sólo está bien eso es interesante, siempre y cuando esto se revierta para el desarrollo”.

### **¿Resistirse a ese cambio no es resistirse al neoliberalismo?**

“No, el contexto público es tan complejo, pienso que el cambio ha sido una constante histórica que ahora con este modelo cojan el cambio como el caballito de batalla que todo está cambiando, es otra cosa, la universidad tiene que cambiar, independiente del neoliberalismo; siempre he dicho, las personas no se resisten al cambio, si no a ser cambiadas, las personas no se resisten al neoliberalismo, ni al cambio, las personas se resisten para lo que ellas implica ese cambio del neoliberalismo, porque hay efectos históricos y culturales y sobre todo en el proceso de relevo generacional de lo que estamos ahora, uno siente como esa diferencia por el concepto de ser liberal, eso es malo, siento que le tememos al cambio y eso no es malo, si no lo que para ellos implica, como eso se ve reflejado en su hoja de labor, como el de planta se le dan tantas horas para dictar clase, como lo ocasional con las mismas condiciones tiene que dar siempre lo que usted da, lo que plantea su reflexión desde ese caos, ese cambio que es lo que me está impactando a mí, me está exigiendo”.

### **¿Dónde está el entorno?**

“Yo colocaba en claro donde bien se yo el entorno, yo decía inclusive en un sector particular productivo de ese entorno y contexto, va y viene.

Quiero contar qué en la práctica, no se evidencia eso, uno si se plantea muchos interrogantes obviamente es un ser y la articulación uno diría que no es esa cohesión absoluta, porque eso es imposible, pero en esas tres cosas particulares desde la práctica el docente investiga cosas completamente distintas de las que enseña, hablo de la articulación como esa experiencia, coherencia importante y es la validez del conocimiento y en la universidad esta; es formar ciudadanos transformadores, esta como toda esa intencionalidad, pero yo digo, si ese ha sido el discurso de la universidad ¿Qué hace el contexto y el entorno nuestro para que la Universidad obtenga logros?

Sólo lo logra sacando profesionales para los que explote digamos así : “sáquelos bien, sáquelos con calidad”, seres pensantes, creativos, ahora en lo otro que yo digo sobre valoramos la universidad, cuántos años hace que está la universidad?

La articulación de esas tres funciones considero inclusive que tenemos experiencias, cómo lograr desde su práctica hacer ese engranaje, cómo logran tener ese lenguaje, esa concertación, ese diálogo, que el estudiante es una cosa que a uno le dice que eso que le enseñan a uno en la universidad, la realidad es otra, y es que usted cuando llegue a su aula deja la realidad en la puerta, usted es parte de la realidad, igual es parte del entorno.

Parte de las interpretaciones que yo siempre he dicho, es que la universidad se piense a si misma, pero a la universidad le da mucha dificultad demostrar lo que hace”.

## ENTREVISTA No 6

A. P

### **1. En su concepto: ¿Qué considera una práctica de gestión universitaria y qué no se puede considerar una práctica de gestión universitaria?**

“Una práctica en mí concepto de gestión universitaria está implícitamente expuesta con todo lo que se relaciona con el ejercicio académico.

Primero que todo la universidad recoge el término apropiado de ser universal, que se distingue en lo particular en su objeto de hacer, de práctica, pero si hacemos práctica de gestión, esa práctica en todo tiene que tener unos niveles que regulen ciertas teorías, propósito o ciertas visiones y misiones que estén implícitas en el espíritu del ejercicio universitario.

Pero, entonces, una práctica que se considere necesaria a la universidad es ampliamente aceptada en cualquier ámbito de su ejercicio, es decir, yo en este caso no podría decir que no puedo considerar cierta practica de gestión a la universidad, porque en ese caso la universidad sería unilateral, la universidad como lo recoge el término, es amplio, es cosmos, donde convergen todo tipo de individuos, toda especie de sujetos, toda especie de culturas; entonces para mí decir que lo que no se puede considerar una práctica de gestión, estaría fuera de la universidad, pues ésta, tiene su misión tanto desde lo público y privado. Ahora bien, el término universidad debe recoger tanto la longitud y profundidad de lo que habita dentro, en y para ella, que procure un estado de armonía entre lo aceptado y lo prohibido.

¿En su gestión que cosas serían consideradas prácticas para una universidad? En este caso, hechos políticos, sociológicos, filosóficos. Estoy seguro que la universidad tiene que tocar a la cultura desde todas sus perspectivas”

### **¿Se acepta para la universidad cualquier práctica?**

“Se acepta todo en tanto toque a la sociedad, en tanto toque el interés de un pueblo por su construcción, por su revolución, tanto intelectual como espiritual, pero aceptar todo, sería como aceptar la universidad, porque la universidad se recoge en un todo, la universidad recoge el término universal, que se distingue de lo particular - simplemente deducciones de conceptos- lo particular y lo universal. Es necesario saber que la universidad es como un cascarón donde habita una célula y, esa célula, es el principio de relaciones primarias en todo lo que sucede dentro de ella, el cascarón es una imagen, como una conchita que está protegida, pero dentro de ella está la vida, entonces, ya sería un problema del ethos, del ser en la práctica, o un problema moral y político, el decir qué no se le puede considerar una practica de gestión.

Desde mi punto de vista los problemas morales y políticos que son vocacionales hoy en día, el estudio de ellos, implican una visión tanto filosófica, moral y política frente a fortalezas vistas como sus provisiones. Ahora bien, las ventajas de enseñar X o Y teoría serán aquellas que desemboquen en una práctica social activa. La academia es un fenómeno muy interesante, pero también al mismo tiempo se revierten esos fenómenos en las prácticas mismas, es decir, ahí es donde está la raíz del problema, por ejemplo, las prácticas en jurisprudencia, sino están bien orientadas a partir de la teoría y fundamento constitucional, se sabe que su desenlace estará sombrío, ahí yace un inconveniente de la práctica con la sociedad. Ahora bien, los problemas fundantes sociales como la violencia y sus derivados han de ser objeto de las prácticas, deben poner su centro en éstas prácticas, es decir, poner un oficio, poner una visión, inclusive una propia misión a salvaguardar problemas en esta índole ya que la universidad como actor principal toma decisiones frente a la comunidad, el país inclusive frente al mundo”.

## **2. ¿Qué prácticas de gestión le dan sentido a la concepción de universidad?**

“El concepto prácticas de gestión da sentido a la concepción de universidad, se revierte necesariamente a las decisiones, en primer grado de la administración, empero, tendría que examinarse el plan institucional de su rector con su gabinete administrativo para mirar que sentido de concepción tiene de universidad y cuál es su teleología -sus fines- y hacia donde apunta ese principio, ya sea hacia la productividad, la competitividad. En este sentido debe ser actor, si y sólo si es pensado e incluido desde lo administrativo, desde lo humano para lo humano, este es el problema. Mirar que lo humano esta eclipsado en la operatividad de la universidad; por supuesto hacemos parte de ella, pero no el centro y eje que mueve el aparato, lo que lo mueve son los hechos, son las actividades que se desarrollan; el saber, los conocimientos, pero desde prácticas instrumentales. En ese sentido la gestión tiene que crear individuos, valores, porque el ser práctico dentro del espíritu de las prácticas es volver a rescatar al sujeto y, ahí, si se puede contar con un sentido de concepción de universidad, porque la competitividad es una herramienta básica para lanzar a la universidad hacia prácticas concretas de gestión, pero si no se encarna la idea -de ser humano en el mundo-, estarán vacías, será un cascarón vacío; como interpretaba en la pregunta anterior, donde su vida está internamente en esa yema que es la célula y somos todos, pero si no ha de ser, si solamente hay hechos y proposiciones, no hay sentido de concepción de universidad y, menos, de gestión”.

## **3. En su concepto: ¿Cuál o cuáles prácticas de gestión deberían implementarse para fortalecer el sentido de universidad?**

“El deber ser, me parece en esa gestión de fortalecer el sentido de la universidad a través de lo humano, necesariamente desde una visión humanista, es el deber ser para hacer sin dejar de ser, es el sentido. En mi caso observo que es un imperativo categórico, tanto académico, de investigación, de sensibilización o de estética, pero si de fortalecimiento de esas prácticas en la universidad deben ir orientadas hacia lo humano, sin ello no hay objeto de ser de ninguna institución, es eso lo que he pensado hasta ahora, a lo mejor mañana se borre, pero lo dudo, que lo humano debe

estar ahí inmerso, ya con la tecnología, ya con la modernidad, ahora la posmodernidad, lo contemporáneo, hay varios cambios de marco y de fondo.

Hoy en día, la modernidad, es una cosa que es una ruleta, saltamos en la cuerda de las épocas, pero ese salto de esas épocas tiene un alto costo cuando uno brinca con ellas, porque uno está viviendo la historia, mi hoy, mi presente cotidiano, mi hoy, me señala que la universidad es una posibilidad de un mundo abierto, una obra abierta, una sociedad abierta, pero al mismo tiempo revierte esto en un espejismo, que ilustra una doble lectura, es una sociedad cerrada, es una sociedad egoísta, hedonista, un egoísmo también se ve, igual que la tenacidad y las ganas, tanto ingreso de gente de bajos recursos a la universidad tanto pública como privada es muestra de ello, ahora la falta de educación de raíz que contemple lo humano como potencia de todas las cosas posibles; ya lo humano puede cuantificar, puede calificar, puede conceptualizar, pero hay que abrir más las puertas de la universidad pública o privada para el acceso y el vínculo de nuevas personas a la educación, y las prácticas que hoy en día son básicas, deben comenzar por lo humano, es necesario.

#### **4. ¿Qué es para usted la universidad en su ser y su historia?**

La universidad para mí en su ser y en su historia es muy interesante, tiene un ser muy amplio, la universidad, “universitas”, la totalidad, hasta el propio cosmos, hace parte de este universo, aquí todos los días vemos en las universidades publicas, privadas en Colombia y en el mundo también lo vemos, gente de todos los colores, las razas, los sabores, pieles, en fin... cada uno es un electo del gran conjunto universal, no estamos divididos, hacemos intersección en este gran conjunto que tratamos de decir, que es la comunidad universitaria, el ser de esta universidad respira cosas gratas, se nutre de cosas bellísimas, de cosas muy interesantes que a nivel de interpretación puede sacarse de las aulas, puede sacarse de mirar a alguien en un pasillo; se interpreta el mundo, la biblioteca, en fin.. es como una alteridad donde todos están allí, “como hormiguitas, tras la línea de azúcar, que es el saber”.

La historia me parece grandemente bella, desde Platón que fue el precursor de la escuela de Alejandría, me parece bellísima la historia, pero con el tiempo la universidad y la educación tienden a ser mas cerradas, hay mucha esperanza y no hay esperanza a la vez, en mi estilo permanece y prevalece la perseverancia, en ser docente y investigador, en ser universitario. Un estudiante y otra gente no gozara del mismo estilo, no tendrá las mismas ventajas que tendrá uno, y estará en desventaja de otro, uno no se puede comparar con nadie en ese sentido, pero la historia y el ser de la universidad son parte de todos los fenómenos atinentes al ser, porque uno está construyendo historia y porque uno hace y construye universidad”.

#### **5. Para usted: ¿Qué sería una práctica de gestión universitaria eficiente y qué sería una práctica de gestión universitaria eficaz?**

“Decir que eficiente y eficaz son las cosas eficientes y las cosas eficaces, las que marcarían en este sentido las prácticas de gestión de la universidad, en primer lugar, lo eficiente tendría particulares categorías para saber si empresarial, financiera e

investigativamente una universidad está a la vanguardia con otras universidades en Latinoamérica y el mundo. La práctica de gestión eficaz es práctica, va hacia lo eficaz, hacia los hechos, hacia tener experiencias a través de la propia práctica, es decir, tener un campo operativo en el cual se evidencie que una universidad tiene frutos y ha sembrado y puede cosechar, tanto desde su administración como desde sus docentes, por lo tanto, desde sus alumnos. Me parece la pregunta un poco eficiente, un poco eficaz para llegar a responderla, lo eficiente me parece orientado hacia la sostenibilidad de la universidad, que estando en pie sea eficiente y, llega a ser eficaz, desde que perdure y siga en pie”.

## **6. En su concepto: ¿Cómo evidencia y cómo se debe evidenciar la eficiencia en la academia, en la investigación, en la proyección social, en la administración y en la cultura?**

“Eficiencia en lo académico, en lo investigativo, en lo social, en lo administrativo y en lo cultural, creo que la eficiencia ahí, cuenta con la eficiencia personal, eficiencia de los sujetos, aquí es donde no se puede cosificar a los sujetos, no volverlos objetos, porque sino, entonces, estamos cosificando al ser humano y a la cultura misma, vamos a estar solamente proyectados a una administración vacía sin ningún escorzo, no hay escorzos, donde desprender esperanzas para proyectarnos socialmente en el país y en la región o en el mundo, por lo tanto no habrá investigación.

Creo en este sentido, en la formación de lo humano - caracteriza siempre ser buen investigador- , así mismo cuando somos en sociedad personas condicionadas al medio, no obstante, ser formadores en cultura será ir trascendiendo a la misma cultura, y con éste pensamiento aplico a lo social, lo administrativo y académico, creo que encerrando en el gran conjunto de la cultura, la universidad y la academia van a ser una imagen sólida, claro que en ese mismo sentido lo sólido es una falacia, se desvanece en el aire”.

## **¿Cómo siente esos lenguajes de eficiencia y eficacia en una universidad, los considera pertinentes?**

“Lo eficiente y lo eficaz, son palabras que nos señalan un gran esfuerzo en el sentido total, esa totalidad la entraña cada docente, cada administrador etc. pero ese ser eficiente y ser eficaz nos enmarca en un rectángulo bastante abierto a la comprensión, a comprender cada línea de ese rectángulo; sería un reto para cada uno hacerlo eficiente, y ¿Cómo consigo yo esa eficacia?, ¿Cómo hago abstracción de esa cuatro líneas, que me dicen?, ¿Ser eficaz o ser eficiente? y ¿Cómo tomaría en primera persona esas palabras? Esas son palabras que nacen de un principio de propiedad y, eficiente, reside en un principio de eficaz, para mí sería la causa de ese producto.

Esos lenguajes en este siglo, saltando la cuerda, pasando a la contemporaneidad a otra posmodernidad, saltando esa cuerda hoy en el presente inmediato, observo esos lenguajes de este siglo, del siglo XXI, me genera estas palabras cierto grado de no poder interpretarlo en un sentido amplio, la eficiencia se ha convertido en un estado de emergencia, de si no vas por allí, por esa línea, no vas, la ambulancia se

queda en mitad del camino y si no práctico la eficiencia y la eficacia estoy como ya listo para los paliativos ¡Es algo urgente!”.

## 7. ¿Cómo observa actualmente las relaciones entre universidad y entorno?

“La pregunta es muy interesante, aquí en Manizales actualmente se observa que la universidad está tomando gran apropiación de los entornos, pero me refiero a la apropiación de los entornos estructuralmente, en la Nacional están construyendo, han remodelado el palacio de bellas artes de la universidad de Caldas, la universidad Manizales tiene un campus virtual interesante, en fin, pero hablo en el sentido estructural, de planta física, ahora bien, si voy a hablar de acciones entre universidad y entorno social, como ella opera y se dirige frente a la comunidad ahí si tengo una crítica, ¡varias! Pero lanzo una solamente; La universidad se ha alejado mucho de la gente y de sus entornos, solamente a construido en cemento pero se ha alejado de ellos, de los actores, la universidad si tiene ejercicio con el entorno, pero a través de las practicas educativas, porque hacen las prácticas en determinados colegios, en determinada comunidad, o con las facultades de psicología etc. Van, prestan un servicio clínico de atención psicológica en determinada institución, pero se han perdido los espacios lúdicos, los espacios en que las facultades salen a la calle, a la comunidad, se ha perdido esa pedagogía de intercambio social.

Antiguamente recuerdo, en la universidad de caldas, hace unos 10 años en el palacio de bellas artes, abrían allá a la gente y sacaban su arte, lo exponían, sacaban los cuadros de pintura, los músicos improvisaban ahí en el galpón, hacían obras de teatro, eso no se volvió a ver, eso tiene que ver con la administración de los planes de gobierno locales de cada rector y de su gabinete. En ese sentido, la universidad y el entorno, su entorno con la comunidad ha perdido relación netamente de raíz, eso es evidente, por que no se ven universitarios sacando sus obras, solamente los de antropología se van a viajar, pagan la gasolina del bus, se ocupan de su bolsillo para pagar el hotel, pero no tienen una práctica con el entorno social, con el entorno teórico, entonces, eso no es una práctica con la sociedad, es una práctica con el saber y, la sociedad, en este sentido, no es una práctica grande, pero no hay practica con ella.

La universidad y los hechos sociales del país, los problemas los asume indefinidamente, hay universidades que pueden preocuparse por sus desplazados, por sus centros de acopio en trabajo social, en sociología, en antropología; estudian el desplazamiento de las etnias indígenas, en filosofía no se toca el tema, en economía menos, en fin. En carreras técnicas, los problemas en Colombia no existen, existe sólo el capital, en las facultades de humanidades, déjeme decirle que tampoco existe reflexión en ese sentido, mi experiencia de la filosofía aquí en Manizales, es que no existe Colombia, no hay país, hay literatura colombiana, pero la literatura no resuelve ningún problema.

Colombia Vs. universidad pública, supuestamente es la que está más cerca al pueblo, su nombre lo dice *demos* (pueblo) y se hace al *cratos* (poder), democráticamente hay opinión, hay posibilidad de decir algo, se opina, aceptar que cierto sector que esté en crisis, en este caso los grupos al margen de la ley, los

efectos de unos grupos sobre las poblaciones digamos desplazados, los indigentes o seres de la calle. No creo que la universidad hoy día tenga acercamiento real con la comunidad más dolida incluso, de este pueblo, que son los pobres, tal vez como reitero que los centros de psicología, los centros de trabajo social, inclusive los propios centros de derecho que valga la pena decir pueden hacer algo práctico por la comunidad, siendo importante sus aportes, pero no lo es todo, y no es lo máximo que puede hacer el *alma mater* por la comunidad, se puede plantear que la universidad ha transitado por muchos caminos, intentando acercarse a la gente, pero la administración, la proyección social, la investigación y lo académico que encierra la cultura universitaria, están al otro de la orilla, es el momento de cruzar el puente que la conduzca a la otra orilla donde están los verdaderos necesitados”.

#### **8. ¿Qué modificaciones considera se le deberían efectuar a la estructura orgánica, administrativa y académica a una universidad para qué esté de acuerdo con las condiciones actuales del entorno?**

“La universidad como un organismo vivo, como decían los pre-socráticos, me parece una cosa bellísima, no de la universidad, si no de lo orgánico, que este vivo, la tierra como un organismo vivo; pretendería yo decir que la universidad debería ser un organismo vivo, en ese sentido que sea algo que se respire con la gente, una común-unión, pero eso es una ilusión, no es válido asociarse a gremios políticos para poder definir los administradores y, en ese sentido, decir que deberían efectuar estructuras orgánicas como universidad y como proyección social, sería otra cosa,

Las condiciones actuales del entorno con la administración de las universidades, sería difícil dar un sentido valorativo, pero tal vez, como toda esta entrevista, yo he especulado de todas las preguntas, en este sentido me vuelvo especulativo, la administración de la universidad local, conozco la Universidad de Caldas, un poco la de Manizales y la Nacional, o sea, no tendría un juicio de valor apropiado para deducir como se están organizando las nuevas políticas administrativas, no obstante, con la nueva administración de la Universidad de Caldas, parece que hay énfasis en investigación, en la competitividad, eso es como una panacea bellísima del neoliberalismo y al fin y al cabo, todo eso es como un cuento de hadas, todos prometen nadie cumple, como dice el graffiti, “vote por nadie”.

Las nuevas políticas de la Universidad de Caldas, que a la postre se espera de que sean nobles y operativas, en el sentido que construya pensamiento y mundo, porque eso es el conocimiento, pensamiento y mundo, en fin, esperamos que la Universidad de Caldas siga siendo la universidad de los Manizaleños por excelencia, pero allí esperamos, seguimos esperando, no ser que el que espera mucho nunca le llega nada, lo estoy diciendo anímicamente, esperar en el tiempo, que ésta administración sea más humana, falta más humanidad.

Para que la mirada sea distinta y estar de cara a la situación actual de desgracia que se pasea por estos territorios nacionales, la universidad tiene con que, tiene sus programas, entre otros, sin nombrar las tecnologías, ahí es donde está el problema de que esto se vuelva operativo, y que tenga consecuencia con la gente, en que sean unos programas operativos de pregrado, posgrado y doctorado, que tengan que ver con la gente, una relación, una combinación de causa y efecto, una relación,



no de dualidad, una relación íntegra, es muy sencillo aquí echar carreta en el sentido de ser retórico, dialéctico, lo que se quiera, pero entonces el problema es severo, ¿Cómo voy a enfrentar yo, el programa de ciencias jurídicas? En este caso derecho, en socorrer a los descamisados que están pendientes de entrar a la cárcel y son inocentes, un ejemplo, como se puede ayudar, y cómo me ocupo y ocupamos de estos casos, cómo en antropología, en trabajo social e incluso filosofía se ocupen de un pensamiento propio de este pueblo.

Observando lógicas simbólicas de la universidad en los pasillos, lo mejor en tecnología, en celulares y, volvemos a los modelos de la ropa, volvemos a cosas tan insignificantes que de pronto subsumen la cantidad de preocupaciones por la realidad de este país y de la región, o sea, se recogen en un bolso inglés, o en un bolso de marca difícil de pronunciar, muchas consonantes, como una maleta alemana; es una parodia. Las preocupaciones en este momento que aquejan al universitario son más superficiales que profundas, porque la época tiene unas exigencias, y precisamente un universitario de la generación del 80, tiene una realidad del mundo totalmente diferente, los problemas son netamente eximios revertidos al dinero y la moda”.

### **9. ¿Qué aspectos identifica como relevantes en la relación dirección decisión respecto de las prácticas de gestión universitaria?**

“La dirección y la decisión son muy importantes, primero que todo se cultivan en las relaciones, en las relaciones únicas, en las relaciones sentimentales, en las relaciones maestro-alumno, en las relaciones alumno-tendero... la gestión en ese sentido de las practicas universitarias, deben identificarse desde una piedrita hasta las torres que tenemos arriba en la terraza de comunicaciones satelitales, que sea una ley de la causalidad, de principio, una causa nos lleva a un efecto, simple y llanamente, es decir, que todos tenemos que aportarle relevantemente con nuestro saber, nuestra actitud, porque no solamente el saber es lo que hace a una persona, sino su actitud que es otra cosa muy diferente, las relaciones con el ámbito universitario, con lo universal y, en este caso ,el problema de lo universal y sus particularidades, que lo particular sea el individuo, pero que se relacione con las universalidades en un sentido de cooperación, es decir, todos estamos buscando cosas similares, las buscamos por medios diferentes pero somos iguales, lo relevante es tener una relación respetuosa que nos direcciona en el saber, en el *logos*, si es posible en lo epistemológico quepa construir saberes, construir espíritu, animar el espíritu, porque la construcción espiritual también hace parte categórica como la racionalidad de las gestiones, primero como sujeto me formo gestionando, después tengo respeto por los otros y tomo decisiones para estar en la universidad, en un conjunto universal como ser particular”.

### **10. En su concepto: ¿Cuál es el principal y mayor riesgo que enfrenta actualmente la universidad?**

“Hay muchos riesgos, partamos que hay riesgos económicos, riesgos políticos, riesgos bélicos, riesgos naturales, como cualquier riesgo, importa la sensación de seguridad frente al mismo. El mayor riesgo es que la universidad se vea tan segura

todos los días, siendo eso es falso, nada es seguro, la sensación de seguridad no cabe dentro de una institución, cabe si el cooperativismo, la competitividad, el darse la mano con el compañero, pensar en colectividad, pero la sensación de seguridad, creo que es su punto malo, se siente segura y no se mira hacia adentro con todos sus problemas, como lo interpreté ahora, el riesgo está tanto desde lo académico, lo social, lo político y económico, ahí es donde el comején comienza a comer la madera por dentro y al poco tiempo la desintegra, es una invitación a la mirada introspectiva de estos estamentos y departamentos que conforman una dirección universitaria, la seguridad creo es un paradigma falso, no hay nada seguro en la existencia del ser humano, partiendo de allí y, menos, en una empresa que está hecha con seres humanos, allí veo la debilidad de la universidad”.

## ENTREVISTA No 7

P. T

### **1. En su concepto: ¿Qué se considera una práctica de gestión universitaria y qué no se puede considerar una práctica de gestión universitaria?**

“Yo me atrevería a decir más intentando responder, teniendo como referencia la práctica de mi ejercicio docente, una práctica universitaria tiene que ver con procesos que se realizan al interior de la academia, orientados todos a un objetivo común, que es el hecho de que la universidad cumpla con su tarea en la sociedad, yo diría que práctica son esas acciones que se desarrollan en los distintos ámbitos docentes, investigativos, administrativos orientados a que la universidad haga la tarea”

### **¿Qué no sería una práctica de gestión universitaria?**

“Un poco para responderte habría que pensar ¿Cuál es la tarea de la universidad en este momento? Insisto, yo no soy experta, pero la vida ha sido generosa y me ha llevado como par académico a distintos lugares, ha evaluar distintas experiencias y así como lo que aprendido en la práctica, uno de los principales cuestionamientos que se le ha hecho a la universidad, yo creo que la universidad colombiana en los últimos años, es que se separo del país, y que se esta formando gente para el mercado, pero no para un mercado que responda a esos problemas de inequidad social que hoy caracterizan al país; que puede no ser una práctica de gestión universitaria, puede ser una oferta académica que tenga como punto de reflexión el buen negocio, la rentabilidad, sin que esa oferta, me voy a inventar una, yo no se si este país necesite tantos técnicos en criminalística, yo siempre les digo a mis niños de comunicación, que si les va mal conmigo, en la calle 72 de esta ciudad y a la 92, hay 20 academias de criminalística, uno se pregunta, muy seguramente por las transformaciones del aparato judicial, de poder, necesitamos tantos investigadores criollos”.

### **2. ¿Qué prácticas de gestión le dan sentido a la concepción de universidad?**

“Me atrevería a decir que el sentido de la universidad se fundamenta en la investigación, en la docencia y la extensión, así como genérico y en ese diagnóstico anterior que decíamos había hecho el país y que había mostrado que la universidad estaba rezagada de su quehacer, para estar más en contacto con el país, por ejemplo, investigar, hacer unas radiografías mucho más reales de esta realidad, valga la redundancia, para ver como se interviene sobre ella y como se transforma, alguien me decía que había otro sentido para entender estos instrumentos de criminalística, detrás de esos institutos esta la concepción de una experiencia de una tecnología, porque en este mundo no todos tenemos que ser doctores, ni profesionales, si no que de repente puede haber otros grados de formación

universitaria que desarrollen sus propias prácticas, sus propias dinámicas y que cumplan unas funciones concretas en esta puesta como de construcción de país.

Yo me atrevería a decir que en este mundo, la investigación tiene que ser un derrotero de la gestión universitaria, ahí tiene que haber mucho acompañamiento, mucha inversión, mucha claridad porque una universidad que no investiga, no debería ser universidad”.

### **3. En su concepto: ¿Cuál o cuáles prácticas de gestión deberían implementarse para fortalecer el sentido de universidad?**

“Desde el comienzo como que por momentos no tengo claro que es esto de la gestión universitaria, ¿Más qué es esto?, ¿En qué ámbito se da? Si la gestión es una responsabilidad específicamente de la parte administrativa o si la gestión universitaria es una realidad que se cuela en los pilares de lo que significa ser universidad, en la investigación, en la extensión, en la docencia, un poco intentando responder la pregunta y retomando la anterior, yo creo que desde esos ámbitos hay que enseñar una serie de prácticas que estén encaminadas a que una universidad logre verdaderamente conectarse a los desafíos que de ella espera un país, formamos niños en áreas específicas que vaya uno a saber que ya están saturados; la gente no se quiere ir de las grandes ciudades, porque no hay ningún estímulo para vivir en los más apartados lugares de este país, pero si formamos profesionales con corazón, con ganas de que este país creciera como que le apostara al cambio que de verdad necesita, “hoy en mi clase hablábamos de cuales son los costos sociales de este mundo global en que vivimos? y uno de los autores que ha cuestionado la globalización, como este fenómeno que se presenta económico, político, social, dice que lo que más le preocupa, son los costos desde el punto de vista ético, axiológico y de valores.

Este mundo se rige por una mano invisible, por una sociedad de mercado, por una sociedad de consumo, y el secreto es que si tu no estás ahí, no existes, hoy si tu no tienes empleo eres un don nadie, que importan las capacidades, que importan las posibilidades ¡no ¡ simplemente no cuentas, como hacer para que estos jóvenes se conecten con esas otras dimensiones de lo que significa ser humano, para que eso se proyecte en su ejercicio profesional y para que eso se proyecte en el país, como dice el periodista hace poquito se murió un polaco muy importante, un periodista moderno y decía que el único requisito para ser un buen periodista era ser un buen ser humano, eso me pareció tan bonito y hoy se lo decía a mis estudiantes, un periodista sólo tiene que saber ser buena persona en la vida, un médico, un ingeniero, primero tiene que ser persona y luego posdoctorado o lo que quiera.

Mis clases que importa de que sean, siempre son clases de país y una clase de país es una clase de país, es una clase de una persona que es comunicadora y que piensa el país un poco desde el corazón, no desde lo que el país esta necesitando, el derecho a la información, para mí es más importante la responsabilidad social que la libertad de prensa”.

#### **4. ¿Qué es para usted la universidad en su ser y su historia?**

“Un poco después de 20 años de ejercicio docente, 20 que ya van a ser 25, yo digo que bien se siente que con todos los aciertos y errores que yo he cometido en la vida, yo le haya apostado a formar jóvenes para construir país, eso es súper grato, pienso que la tarea de la universidad es ayudar a encontrar el rompecabezas de este país tan fragmentado que tenemos, y a esta tarea de contribuir desde todas las áreas. Yo le digo a mis alumnos, parte del encanto de este mundo tan convulsionado, es cada vez más, un mundo para comunicadores, el comunicador tiene como seguirle el hilo negro o como el sombreado del rompecabezas, y ese sombreado es muy importante porque nosotros de alguna manera somos formadores de opinión pública, somos como un termómetro, como que damos pistas “somos una élite” que tiene unas tareas específicas como igual, distintas pero complementarias, son las tareas de los empresarios, de los políticos, de la iglesia, de todos los agentes socializadores, entonces, yo me atrevería a decir que la universidad, una tarea fundamental es contribuir a sacar adelante este país que tenemos, y yo tendría que decir que para ello, hay que formar como sujetos integrales, sujetos que sean los mejores ingenieros, pero que tengan corazón, y no que sepan de estructuras 1, 2 y 3 solamente.

Lo importante es que a través de la historia la universidad haya respondido como a las demandas sociales de esos distintos momentos, este país hoy necesita una universidad con una gente formada en unos perfiles específicos, respondiendo como a unas tareas concretas, pero pensemos que en el 86 o el 96 o en el 2016 o en el 17, el país va a ser distinto, las demandas serán diferentes, se habrá transformado, en esa medida la universidad responderá a esas demandas de esos espacios, contextos y de esos momentos específicos, en ese antes y después la universidad intento, ojala haya intentado siempre responder a las coyunturas económicas, sociales, políticas específicas”.

#### **5. Para usted: ¿Qué sería una práctica de gestión universitaria eficiente y qué sería una práctica de gestión universitaria eficaz?**

“Un poco lo que entendí ahorita con un asesor que tuve, es que el término eficiente habla del proceso y el término eficaz habla del resultado, y yo creo que las prácticas universitarias, me devuelvo a algo que decía, tu decías que estos eran conceptos que no se ajustaban a la vida universitaria, eran más importados de la empresa y un poco de lo que yo creo y lo poquito que aprendí mirando como el mundo organizacional cuando la vida me puso el sombrero, es que hoy más que empresas hay organizaciones de distinto nivel, que tienen que cumplir con ciertas responsabilidades mediante el desarrollo de ciertas tareas, y en esa medida que pasan por instrumentos de medición de esas tareas. Tiene que ver con la eficiencia y la eficacia, tomando como punto de partida esto que acabo de decir y las cinco (5) visitas que hice en dos años a los proyectos académicos de distintas universidades, yo si creo que todo esto apunta a un tema muy importante, que es el tema de la calidad, y la calidad no es un invento de la fundación “tal” solamente, la calidad es algo que tiene que pasar por nuestra vida cotidiana, por nuestras prácticas de distinta naturaleza, porque hacer las cosas con calidad es hacerlas con ganas, hacerlas bien,

hacerlas como optimizando todo lo que tenemos nosotros, todo lo que somos para que eso que hacemos le sirva a otros, yo no pensaría que afuera está el mundo de la empresa y por otro lado está el mundo de la universidad ¡no!, pensemos que son organizaciones de distintos sentidos que tienen tareas específicas y tareas complementarias, una universidad no es un bando, un proyecto de ingeniería civil, no es un edificio que se está construyendo, pero podría pensarse desde ahí también”.

### **¿Qué prácticas hace bien la universidad?**

“Casi voy a empezar con las que suelen estar mal, y es que por un lado marcha la vida docente, el ejercicio docente, la administración, todos los procesos administrativos, financieros; un poco con mi memorable experiencia como decana, yo decía, como explicarle al vicerrector de la universidad que con un micrófono que me compre, no es suficiente, que necesito un estudio de audio, que necesito unos equipos y que esto no es de uno a uno, esto es un montaje de una cosa que tiene que hacerse bien desde el comienzo y grande, básico ¿Cómo hacer entender a los manejadores del dinero? De las finanzas que la rentabilidad, voy a decir una cosa que puede sonar contradictoria, que claro que tiene que existir, pero que se mida con otros indicadores”.

### **6. En su concepto: ¿Cómo evidencia y cómo se debe evidenciar la eficiencia en la academia, en la investigación, en la proyección social, en la administración y en la cultura?**

“A partir de lo que aprendimos ahorita, si la eficiencia atiende al tema de los procesos, entonces, hay que ocuparse de ellos y adaptarse al valor, darles la importancia, y acompañarlos como en los momentos que ese proceso se viven desde la docencia, desde la investigación, todas esas partes de la universidad, y si la eficacia se mide en resultados, la idea es ver cómo se cotejan cómo la relación entre esos resultados, cómo saber equilibrarlos, cómo saber darles una justa valoración, una justa medida, el asunto es: mi facultad esta siendo exitosa, será que podremos seguir recibiendo más jóvenes, “ porque sí”, aunque este país ya no necesite más comunicadores, ¡claro! como negocio es bueno, desde lo honesto, desde lo ético, no, habría que responder esa pregunta”.

### **7. ¿Cómo observa actualmente las relaciones entre universidad y entorno?**

“Un poco como resultado de esa crisis gorda que vive la universidad, las últimas décadas de este país, resultado de la crisis gorda que vive el país en las ultimas décadas, creo que esas relaciones se han revisado, se han como recontextualizado, y se han recompuesto, entonces, ya las universidades intentan pensar cuales son esas necesidades de formación profesional a las que desde allí se pueden apuntar.

Hacíamos el comentario de la formación tecnológica, este país necesita más buenos tecnólogos y menos malos doctores, entonces, miremos en que áreas vamos a formar estos tecnólogos, para formarlos bien; yo creo que esa relación es una relación que se ha venido revisando y que en positivo se ha venido cambiando, la universidad en términos generales estaba ajena a ciertos sectores de la industria y

poco a poco esos sectores se han acercado a la universidad, han recibido a los muchachos en pasantías, en prácticas y en esa medida los muchachos tiene la posibilidad de saber que se siente jugar a ser arquitecto, comunicador, abogado, cómo en prácticas específicas; creo que en la medida que ha habido cambios en el entorno, cambios en la universidad, esos cambios se reflejan en la manera en que se sujetan esos dos elementos para apostar a cosas concretas”.

**8. ¿Qué modificaciones considera se le deberían efectuar a la estructura orgánica, administrativa y académica a una universidad para que esté de acuerdo con las condiciones actuales del entorno?**

“Tu mencionabas algo muy importante, cómo hacer entender a la estructura organizativa que tiene que estar en función de las necesidades y de las demandas de ese aparato docente, de esa puesta académica, desde ese lado ¿Cómo hacerles entender que uno trabaja con muchachos? Que intenta formarlos y que no son como números de un mal negocio solamente, hace cómo dos semanas hablaba con una persona que quiero mucho y que es decano de una facultad en la Javeriana, y me hablaba de un tema bien interesante, el tema de la deserción escolar universitaria, Julio Alberto le dice a los niños que se tienen que ir de la facultad de ciencias, y quién ha dicho que esto para ti tiene que ser una tragedia?, quién ha dicho que si no eres biólogo Javeriano, ¡no! La vida sigue, el mundo necesita, este joven no se ha rendido académicamente, puede encontrar su sentido de existencia en otros escenarios, eso que hace Julio Alberto con sus estudiantes, es lo que uno tendría que hacer con los jóvenes en las facultades, ayudarlos ¿Cómo ha pensar para que están ellos ahí? Para ser profesionales y para ser personas.

Lo que decíamos antes, entonces, esa transformación de la estructura orgánica, tiene que ser hecha en función de las prioridades de un sujeto social que está cambiando, que necesita claridad, que está creciendo, un poco de este perfil del universitario, también es un perfil muy particular; en los viejos tiempos los estudiantes tragaban entero, eran menos contestatarios, en los nuevos tiempos los estudiantes son completamente distintos, irreverentes y no les importa, que eres el profesor, para nada”.

**9. ¿Qué aspectos identifica como relevantes en la relación dirección decisión respecto de las prácticas de gestión universitaria?**

“Por momentos uno podría pensar que desde el deber ser, tendría que haber una absoluta coordinación entre esa dirección y esa gestión ejercida como en otros niveles, pero a ratos también uno encuentra en el deber ser, como en todos los deberes, no se cumple, y como que cada quien va por su lado, y como que a ratos hay que cumplir por cumplir. Entonces, usted par académico que quiere oír para que yo le cuente, que importa si eso es mentira ¿No? Aquí tenemos una dirección de bienestar universitario, una biblioteca, y uno se pone a ver y dice ¡pero por favor! eso no es verdad, pero ni modo, cómo es una exigencia de la visita, hay que hacer rápidamente que parezca que estamos haciendo la tarea.

Entonces, a ratos si hay articulación entre dirección y la gestión ejercida en otros niveles, y a ratos hay total locura, cada quien quiere por su lado, y uno hace su mejor esfuerzo, pero uno dice: ¿Que estará pensando en la cabeza mi facultad en este momento?”.

**10. En su concepto: ¿Cuál es el principal y mayor riesgo que enfrenta actualmente la universidad?**

“Me atrevería a decir que el mayor riesgo, es que no logre responder a las demandas de esta cultura, que no logre hacerle frente a esa construcción de este país distinto, de este descuaderne en que hemos vivido en el último tiempo, y así este no nos gusta: ¿Qué jóvenes estamos formando para construir el que nos gusta?

A mi juicio esa es una tarea fundamental de la universidad, y no es sólo decir no nos gusta, no queremos, es la clase política ¡no! eso ya lo sabemos, desde nosotros comunicadores cómo hacer que este país sea diferente, con que estrategias concretas, con que prácticas concretas, cuáles son esos valores que están inculcando en ellos”.



## ENTREVISTA No 8

S. V. A

### **1. En su concepto: ¿Qué se considera una práctica de gestión universitaria y qué no se puede considerar una práctica de gestión universitaria?**

“Yo pensaría que una práctica de gestión universitaria tendría que estar relacionada con el agenciamiento de los procesos de formación, en últimas uno en una universidad tendría que gestionar son procesos de formación, creo que todo aquello que este orientado a gestionar el sentido mismo en una universidad, yo lo consideraría una práctica de gestión universitaria; creo que hay muchísimas prácticas que se hacen en el contexto universitario que no gestionan universidad, porque no gestionan formación y no gestionan conocimiento, entonces, gestionan otras cosas, el mercado por ejemplo, para mí esas serian prácticas que yo no denominaría como tal prácticas de gestión universitaria, y dentro de los procesos de formación creo que uno tendría que pensar como a que cosas se esta refiriendo, yo pensaría, al agenciamiento de saberes, disciplinas, profesiones, conocimientos, yo creo que es un campo importante de la formación; creo que hay otro campo de la formación que tiene que ver con la construcción de las personas que formamos parte de una universidad como seres humanos que vamos a relacionarnos en la vida con el conocimiento y las profesiones, pero que va mucho mas allá del agenciamiento de los saberes mismos, y creo que eso es muy importante, y lo otro creo que tendría que ver también con compensar la formación desde los contextos que se intentan afectar, desde los procesos formativos, creo que todas las personas que participamos en una universidad, no participamos allí como burbujas, todos tenemos historia, tenemos biografía, tenemos campos de actuación externos, y la universidad comienza a hacerse presente precisamente en todos estos campos de actuación, de esos seres humanos que están formando en su interior.

Me parece a mí en ese sentido, que las universidades son centros de formación humana y de formación de ciudadanos que habitan distintos contextos de actuación del país, se está jugando esa formación y se está jugando relacionada con el saber; creo que hay múltiples espacios que relacionan la formación humana, pero no la relacionan con los jóvenes, eso es lo que es propio en la universidad, entonces, yo pondría en margen todo lo que no tenga relación directa con eso”.

### **2. ¿Qué prácticas de gestión le dan sentido a la concepción de universidad?**

“Yo pensaría que fundamentalmente las prácticas que están asociadas con lo que se ha llamado las funciones sustantivas de una universidad, aquellas prácticas que estén orientadas a la gestión del conocimiento, creo que eso es fundamental en una universidad; segundo, que estén claramente relacionadas con todo lo que es gestionar o agenciar la formación humana, creo que está muy amarrado con esto; y tercero, lo que significa agenciar la relación entre las personas que se forman y los contextos de actuación, me parece que también eso es muy importante”.

### **3. En su concepto: ¿Cuál o cuáles prácticas de gestión deberían implementarse para fortalecer el sentido de universidad?**

“Pensaría yo que hay varias prácticas que tienen que ver con esto, pensaría que hay prácticas orientadas a direccionamiento de una institución universitaria, yo veo prácticas de gestión relacionadas con diagnosticar los contextos, definir objetivos de formación, planear los procesos para que ellos funcionen, hacer monitoreo, seguimiento a los procesos, evaluar lo que está pasando, yo diría esa es una práctica de gestión que me parece importante.

Hay otras prácticas relacionadas con el financiamiento, los procesos hay que financiarlos, hay que generar recursos, hay que ceder a los recursos; por una parte hay que generar recursos desde la venta de “servicios”, pero venta de servicios que esté relacionada al servicio público de la educación superior, yo creo que allí el problema ha estado en que se cree, que vender servicio es vender cualquier servicio que puede ofrecer cualquier institución, creo que la universidad no puede hacer eso, pero me parece a mí que hay otras múltiples prácticas de generación de recurso, de financiación de los procesos, que no son por la vía de venta de servicios y por lo tanto no son por la vía de la matrícula, si no que son por la vía de poder acceder a aquellas fuentes que están orientadas a financiar conocimiento, a financiar producción de conocimiento, a financiar circulación de conocimiento, Colciencias es una de ellas, pero no es ni la única ni la más significativa, en Colombia es la menos significativa desafortunadamente.

Me parece a mí que cuando digo tengo que gestionar, además de direccionar, tengo que gestionar recursos, conseguir recursos, administrar recursos, hacer que el uso de los recursos esté relacionado con los mismos de la educación y no con la auto-producción del dinero, con la auto-producción del capital en sí misma, creo que hay muchos errores de práctica de gestión. En todo el componente financiero, las universidades se han metido un poco en la lógica de ser auto-sostenibles, entonces, piensan que ser auto-sostenibles, es desplazarse a la lógica total del mercado y capital, y creo que han perdido toda su perspectiva, por que uno puede conservar la perspectiva de formación, conservar los fines de la educación, pero hacer los procesos claramente financiables para que sean eficientes y eficaces, un poco en el sentido del presupuesto que ustedes tienen dentro de la investigación.

Hay prácticas de gestión de direccionamiento, hay prácticas de financiamiento, hay prácticas ligadas directamente a generar el conocimiento, circular el conocimiento, transferir el conocimiento, hacerlo visible en procesos de publicación, traducirlo en prácticas profesionales a través de los procesos de formación y creo que en últimas esa es una de las funciones más importantes de la universidad”.

### **4. ¿Qué es para usted la universidad en su ser y su historia?**

“Yo pienso que la universidad es fundamentalmente un centro de producción de pensamiento, de producción de cultura, de producción de significados sociales, culturales y de formación humana, yo creo que eso debería ser una universidad, creo

que históricamente la universidad depende de los momentos, de distintas coyunturas, yo no se si se ha ido autodefiniéndose, pero uno si podría analizarla externamente como de maneras distintas; por ejemplo durante toda la época de la escolástica, la universidad se volvió un centro enciclopédico de saber; creo que en otros momentos la universidad se ha ido constituyendo en un centro de formación técnica de profesionales y ha perdido su centro de ser producción de conocimiento y producción de cultura, creo que en otros momentos las universidades se han constituido en negocios y espacios de producción de capital y reproducción de capital como cualquier otra fabrica, en ese sentido se fabrican ideas, se fabrican profesionales, se fabrican técnicos, se fabrican modelos, se fabrican cosas que generan dinero y con eso vive mucha gente.

Pensar en la universidad históricamente, depende a que se refiere uno cuando dice históricamente ¿Se refiere a lo que se escribe sobre universidad históricamente? No ha cambiado tanto el concepto de universidad por ese lado, se sigue casi es lo mismo, que son centros de pensamiento, pero las prácticas sociales de desarrollo de la universidad le muestran a uno otras cosas muy distintas.

Entonces, si yo analizo las universidades por ejemplo, creo que, yo cojo la universidad en los 60, 70, era un centro de producción ideológica, política importante, hoy en día las universidades no producen nada a nivel político, entonces, uno dice: ¿De que historia estamos hablando?, ¿La de los libros o la de las prácticas? Si son las prácticas creo que la universidad se ha ido deseducando, se ha ido desperfilando muchísimo, creo que hoy esta constituida, hoy se definirían las universidades por ser centros eficientes de producción de recursos, de generación de capital humano para hacer que se desarrolle el capital económico y financiero de un país.

Yo sentiría que la universidad hoy dista mucho ser eso que quiere ser, creo que la universidad históricamente ha tenido algo que me parece interesante, por lo menos lo veo en una de las tesis doctorales que estoy asesorando, muy bonita, la universidad ha asumido en muchos de sus años un patrón muy masculino de desarrollo, y por eso, yo creo que ha llegado donde ha llegado, cuando digo muy masculino, quiero decir que se volvieron centros de poder, que excluyen el desarrollo de muchísimas sensibilidades humanas, por eso, espacios de conocimiento como la música, el arte, no tienen cabida dentro de la universidad, por eso espacios como la formación ético-política ya no importan, interesa la política como estrategia de dominio, pero no interesa la política como posibilidad ética de convivencia entre los seres humanos, entonces yo digo, ese paradigma masculino de la universidad y que tiene que ver con su ancestro religioso tan fuerte, a mí juicio, ha hecho que la universidad se pierda de las mejores dimensiones humanas en su desarrollo.

Creo que allí hay un problema de género fuertísimo, en la concepción de la universidad, y uno empieza a mirarlo y es interesante, pues para la muestra un botón, cojamos nuestra universidad, entonces, uno dice, haber: ¿Quién dirige la universidad?, ¿Cuántas mujeres están en el equipo directivo de la universidad? Eso no es casual, eso no es un problema de selección de personal, ¡nada!, eso es un enfoque pero si ustedes van a una reunión nacional, por ejemplo de doctorados, somos 43 directores, de los cuales somos 2 mujeres; porque en esta cima del poder

del conocimiento están los hombre, los hombres guerreros, los hombres competencia, eso todo hace que el mercado encuentre su caldo de cultivo en estos escenarios, y que se pierdan todas las dimensiones de la sensibilidad humana, creo que ese es uno de los lastres de la universidad.

La universidad se ha ido volviendo una expresión del pensamiento moderno, y que le está costando pero horrores a la universidad abrirle el espacio al pensamiento posmoderno, que pienso yo el pensamiento posmoderno está mucho más anclado en la estética, en la ética, el pensamiento mucho más en la razón, y mientras la universidad siga aferrada al paradigma moderno, seguirá defendiendo la razón y la racionalidad técnica como única opción de relación con la formación profesional; yo creo que ahí entra algo que es muy interesante, la guerra de paradigmas y la universidad esta ahí, oficialmente haciendo una opción por el pensamiento moderno, de todas maneras el pensamiento moderno está permeando, porque además de una manera muy interesante, está empezando a ocurrir lo que se llama un pensamiento contemporáneo, que es un reflejo de la posmodernidad, está permeando la universidad de una manera informal e institucional, entonces, uno ve que la gente más interesante de una universidad, es la gente que es capaz de incurrir en esta misma lógica, yo creo que todo esto esta afectando la situación”.

**5. Para usted: ¿Qué sería una práctica de gestión universitaria eficiente y qué sería una práctica de gestión universitaria eficaz?**

“Yo pienso que esto tiene mucha relación con lo que yo ya he dicho, para mí una práctica eficiente, es aquella que esté totalmente articulada en los objetivos mismos de la universidad, en sus intenciones de formación, en su agenciamiento de la formación, entonces, para mí, toda práctica de agenciamiento sería una práctica eficiente.

Y la eficacia para mí estaría totalmente en el logro de las metas de formación, es decir, que yo desplazaría como criterio de la eficacia y la eficiencia, un criterio económico, sin querer decir, yo pienso que las cosas si no son viables no resultan, de hecho el centro que yo tengo entre mis manos si no tiene un financiamiento adecuado, no podría ser bueno, pero para tener un financiamiento adecuado quiere decir que cualquier cinco pesos que entran al centro tienen que estar articulados en una práctica de gestión de la formación, gestión del conocimiento, no hay recursos que no estén articulados a eso

Creo que la eficiencia y la eficacia si tienen que ver también con la viabilidad, con la sostenibilidad de los procesos, pero no por los procesos en si mismos, si no por la relación con las metas de formación”.

**6. ¿Cómo evidencia y cómo se debe evidenciar la eficiencia en la academia, en la investigación, en la proyección social, en la administración y en la cultura?**

“Yo pienso que eso tendría que ver como con muchas cosas, como evidenciar que las cosas están resultando eficientes. Yo digo, por ejemplo, un proceso, o una práctica de investigación resulta eficiente sí esta permitiendo generar el conocimiento que yo digo que voy a generar, esta generando o dando razón de aquellos

“indicadores de producción”, entonces, llámese, estamos escribiendo, estamos publicando, nos estamos confrontando externamente, estamos oyendo a otros, estamos replanteando el conocimiento desde ahí. Para mí esas son las expresiones de eficiencia en torno al conocimiento, pero además soy mas eficiente si al mismo tiempo que hago eso, soy capaz de tener alumnos del doctorado, alumnos de las maestrías, alumnos de los pregrados, formándose y abriendo su mente frente al mundo, y formándose en el campo, apropiándose.

Para mí esa es la eficiencia que está totalmente articulada a los procesos, entonces, si mi proceso se llama producir conocimiento en la investigación, hay una serie de prácticas, entre más prácticas yo articule a eso, yo diría, hay mas eficiencia, que eso vale dinero y que el uso del dinero tiene que ser usado para estos fines ¡si! estoy de acuerdo, si el dinero no se usa para esto, esto no se hace viable; para mí todo el problema de la relación con lo administrativo, con hacer posible, con crear las condiciones para que el agenciamiento de un proceso tiene que ver con la eficiencia, pero en ese sentido, como condiciones de posibilidad, entonces, yo creo hay tomas de decisiones que hacen posible un proceso, o que lo obstaculiza, creo que hay formas administrativas de manejo de los recursos, de manejo de los tiempos, manejo de todo, que hacen que el proceso sea mejor o peor, creo que hay condiciones económicas que hacen que sea mejor o peor, creo hay unas condiciones de existencia del agenciamiento de los procesos que se relacionan con la eficiencia, pero que no son la medida de la eficiencia, creo que la medida de la eficiencia tiene que darse desde la articulación del proceso mismo de agenciar algo y de los productos directamente relacionados con eso.

En el caso de la investigación llámese ponencias, artículos, mesa de eventos, intercambios con otros, fortalecimiento de redes, para mí esa es como la expresión misma de la eficiencia y que se relaciona totalmente con la eficacia, porque yo digo esto es eficiente en la medida en que se agencia este proceso, pero resulta eficaz si yo soy capaz de decir, aquí están mis artículos, aquí están mis libros, a estas ponencias fui, tengo esta pasantía internacional, si yo soy capaz de mostrar resultados concretos asociados al ejercicio o al agenciamiento de un proceso, creo que se logra la eficacia, entonces, yo creo que todo esto de la eficiencia y la eficacia uno lo que tendría es que no distanciarse del agenciamiento fundamental de los procesos, y entender que si hay condiciones administrativas, económicas, jurídicas que hacen o no posible los procesos, pero que no definirían a mi juicio la eficiencia y la eficacia”.

## **7. ¿Cómo observa actualmente las relaciones entre universidad y entorno?**

“Yo creo que hoy las universidades viven como en burbujas, como en un limbo donde no saben realmente en que entorno, en que país se vive, y creo que eso es muy grave ¿En que se expresa eso? A mi juicio se expresa en que en las universidades no se hace análisis de coyuntura ni social, ni política, ni cultural, los alumnos en su proceso de formación no saben en que país viven, los alumnos salen a trabajar y por eso es tan común escuchar que dicen, salí y ahí si me tocó aprender lo que si se necesita en la vida real; creo que las instituciones universitarias han pensado que tener relación con el entorno es hacerles consultar al servicio de las necesidades

de la empresa, es decir, al servicio del mercado, pero no se ha pensado en la universidad como el ente crítico capaz de pensar la sociedad y capaz de orientar los procesos socio-políticos y culturales de un país.

Yo pensaría que hoy en día si hay algo que nos falla en la universidad, es que no tenemos ni idea en que país vivimos, y eso para mí es aterrador, aterrador, uno ve muchachos que salen de distintas carreras y no saben en que país viven, pasan cosas tan interesantes como que en el país se puede ir cayendo en la corrupción, como en nuestros dos últimos meses, y todos llegamos a clases y hablamos de las finanzas, de los números de la economía social, de la literatura, y hablamos como si el mundo no existiera, la realidad nunca es objeto de análisis en las clases, eso es aterrador, a mí me toco en la última sesión de doctorado una reflexión muy bonita... “oiga un momentito, venimos aquí hablar de la juventud, de las políticas, miremos que esta pasando en el país”, esos son unos de los redireccionamientos que se le puede hacer al doctorado por ejemplo, y yo estoy felicísima con eso, creo que las universidades estamos muy lejos del contexto, no somos interlocutores válidos para nadie, para formular política pública social, se le consulta a todo el mundo menos a las universidades, para hacer desarrollo científico se le consulta a todo el mundo menos a las universidades, no somos pertinentes como centro de formación y pensamiento, creo que estamos muy lejos de la realidad, muy lejos del contexto, muy lejos de tener una palabra que ayude a orientar procesos en el país, creo el conocimiento se esta generando mucho más en los centros de investigación, en los centros de la práctica misma, en las empresas mismas, en los contextos mismos, se genera conocimiento más pertinente del que se esta ejerciendo en las universidades. Yo creo que ahí estamos llevados del todo”.

#### **8. ¿Qué modificaciones considera se le deberían efectuar a la estructura orgánica administrativa de una universidad para qué esté de acuerdo con las condiciones actuales del entorno?**

“Yo pensaría que las universidades para ser centros de pensamiento, realmente tendrían que estar más articuladas a centros interdisciplinarios, o institutos interdisciplinarios en los que se hagan muchas cosas, institutos en los que se genere conocimiento, circule conocimiento, se forme para la profesión, pero al mismo tiempo se forme para la ciencia, se den respuestas pertinentes al país para distintos contextos, estoy diciendo que para mí una buena universidad no debería tener facultades, porque las facultades son un modelo totalmente orientado a la formación profesional, creamos centros de pensamiento interdisciplinario, para hacernos pertinentes en el país, yo creo que así como la escuela, si uno coge la escuela, la escuela primaria y la escuela secundaria, y frente a eso coge los medios de comunicación y dice: ¿Los niños donde aprenden más, en la escuela? ¡No! La escuela se está haciendo totalmente sostenible, y si la escuela no se abre a las lógicas nuevas, la escuela va a desaparecer, lo mismo está pasando en la universidad a mi juicio, si las universidades no se reconvierten como centros de pensamiento, no son centros de pensamiento, seguirán siendo centros para formar técnicamente profesionales obtusos que van hacer un ejercicio profesional técnico, eso no son las universidades, entonces, yo si creo que repensar las universidades, reinventarlas.

Hace algunos años, que ASCUN organizó un seminario para reinventar la universidad, yo hasta me emocione, ¡huy! la vamos a reinventar, pero después que pasan los seminarios todo el mundo sigue aferrado a sus prácticas, son prácticas de mercado, entonces, todos estamos vinculados a la universidad en un empleo, y en eso todo el mundo tiene que pegar, porque en el cambio, que tal que deje de ser decana.

Eso es algo que habría que repensar con mucho juicio, yo digo, la intencionalidad formativa de la universidad alrededor de lo que hoy llama y denomina formación integral es clara, eso ya está dicho, está inventado, la interdisciplinariedad está inventada, la articulación de las tres funciones sustantivas está inventada, lo que pasa es que los procesos prácticos, no pueden ser implementados porque tocan intereses individuales, entonces, por eso nada se toca, las cosas no cambian, las cosas no se modifican, pero yo si creo que las universidades en su estructura actual son totalmente obsoletas, están hechas exactamente para que no se pueda generar conocimiento, para que no se puedan agenciar procesos pertinentes a nivel social, económico, político, para que sigamos “vegetando un poco” y reproduciendo una serie de cosas que sólo le sirven al mercado, en la medida que no formemos gente con pensamiento critico, con pensamiento autónomo, gente capaz de crear, es lo mejor para un país como Colombia, de pronto si nos vamos para otro país nos van a desactivar la posibilidad de pensamiento creativo, si me voy a un país del primer mundo, pero en el tercer mundo, necesitan que yo entre mas bobita mejor, porque funciono mas fácil para agenciar estos intereses”.

### **9. ¿Qué aspectos identifica como relevantes en la relación dirección decisión respecto de las prácticas de gestión universitaria?**

“Yo pensaría que gestión universitaria, tiene que estar anclada en prácticas de construcción de comunidad académica, o sea nosotros somos comunidad académica, debemos ser comunidad académica, y como en toda comunidad hay que negociar eso que puede llamarse comunidad de intereses; es decir, que yo creo que la comunidad de intereses en una universidad no se puede dar por la vía autocrática, vertical de la dirección, yo no creo que una universidad pueda darse desde modelos autocráticos como los que tenemos, porque tu en esos modelos no puedes generar comunidad académica, además masculinos, yo si creo que el proceso de las decisiones para que se toman, las decisiones se toman para que una comunidad académica agencie unos procesos, por tanto si de esa comunidad no surgen las decisiones, el problema de dirección se vuelve un proceso de direccionamiento arbitrario de las cosas, y eso es lo que vemos en los procesos”.

Toda decisión que no este permeando, que no surja, que no nazca en el debate de los implicados, de los involucrados, si no están ahí, pues son decisiones que no son pertinentes y agenciar desde la dirección una decisión impertinente, sólo puede darse por la vía del dominio, de la imposición, porque las cosas absurdas para qué se agencian, toca imponerlas, o si no, no funciona; si me parece que entre la dirección y la decisión hay otro problema y es la jerarquía, la distancia que hay entre dirección y comunidad, es la palabra, la visibilización, la legitimización de la palabra

de los actores implicados en esas decisiones que van hacia un director; pienso yo que estoy hablando es fundamentalmente de que la universidad, el conocimiento no puede hacerse en las monarquías, el conocimiento se genera, en espacios que sean democráticos, participativos, influyentes, donde la voz de los actores es legítima en las decisiones y donde la dirección responde al agenciamiento de unos intereses que ha sido conservados, unos intereses comunitarios, de una comunidad, y no al agenciamiento vertical de los intereses del capital, porque en una fábrica esas cosas pasan, y hoy mismo se lo está cuestionando la gerencia moderna, pero pasan porque en últimas el director, el gerente de una fábrica está respaldando unos intereses del capital, necesita reproducir el capital, entonces, todo queda subsumido a eso que él quiere, pero es que en una universidad no es eso, en una universidad no debería ser el capital lo que está mandando en el proceso, si no precisamente la comunidad de intereses y eso sólo se puede hacer en modelos democráticos”.

#### **10. ¿Cuál es el mayor riesgo que enfrenta la universidad?**

“Su impertinencia, hacerse inviable, e inservible, creo que para mí eso es lo más importante, si la universidad no camina como en respuesta a las demandas de los tiempos se hace impertinente, y es lo más absurdo, hoy en día a cantidad de instituciones impertinentes, se van agotando, lo que pasa es que pasan siglos agotándose.

Voy a poner un ejemplo: Las comunidades religiosas, pensemos hace 100 años las comunidades religiosas eran fuertes, legítimas, hoy en día uno ve, y ustedes cuántos son en su comunidad, no, somos 8, 7, todos viejitos, se está desmoronando, a la universidad le puede pasar exactamente lo mismo”.



## ENTREVISTA No. 9

J.C.M

### **1. En su concepto: ¿Qué se considera una práctica de gestión universitaria y qué no se puede considerar una práctica de gestión universitaria?**

“Pues práctica de gestión universitaria yo la asumiría en un sentido sistémico, en la perspectiva de tres pilares de lo que es el manejo de una universidad, que tiene que ver con la docencia, la investigación y la proyección social y viendo que estos elementos tienen que estar interconectando, vería yo pues que tendría que ser sistémica en el sentido que los procesos de docencia que implican enseñanza-aprendizaje, los procesos de investigación y los procesos de proyección social deben estar retroalimentados. Entonces, la gestión de la universidad tendría que estar tratando de generar una concepción estratégica en cada campo”.

### **¿Qué prácticas no serían de la universidad, es decir, que se han incubado en la universidad y que podríamos decir no le corresponden a la universidad?**

“Prácticas con una excesiva funcionalización e instrumentalización en su concepción, yo miro una gestión en el sentido de eficacia, de hacer las cosas correctas, tendría que partir de una concepción amplia de lo que es una universidad y de pronto revisar una concepción pedagógica de tipo de hombre, de sociedad que yo quiero y teniendo en cuenta esto, obviamente tengo que hacer un alinderamiento en la gestión de la universidad en lo que es su misión, su visión, sus objetivos estratégicos. Y no irme a una visión netamente profesionalizante, simple y llanamente atendiendo lo que demanda un mercado laboral, los sectores productivos; sino pensando también que se hace necesario que la universidad entre a ejercer un aspecto transformador; porque muchas veces las condiciones políticas, empresariales, sociales, obedecen a un *status* y a unas condiciones dadas, que de pronto están generando situaciones de pobreza, violencia, situaciones anormales y yo creo que ahí habría mucho trabajo de la universidad, Insistiría en esos dos ejes, profesionalizante, instrumentalizante o una gestión que sea para la transformación de la sociedad”.

### **2. En su concepto: ¿Qué prácticas de gestión le dan sentido a la concepción de universidad?**

“Lo primero la concepción de lo universal, una acepción amplia de ser humano, de sociedad, es un laboratorio social por excelencia y la universidad con sus procesos al interior, puede tratar de responder a las dinámicas que se plantean. La concepción de universidad, yo lo asimilo mucho con un papel de transformación, de darle un alcance a la configuración de una nueva sociedad, de un nuevo hombre, con un sentido y una concepción de universidad que hable de la formación del ser humano, no sólo de dar información; que tenga en su concepción una concepción sistémica de lo que es el desarrollo humano, de lo que es el desarrollo en sus dimensiones

amplias, que esa concepción en sí sea una concepción compleja, sistémica, de lo societal”.

### **¿Qué esta pasando con el sentido de universidad en este momento?**

“En estos momentos está anclado en esa concepción profesionalizante, instrumentalizante, yo diría que hay ausencia de pensamiento crítico, hay como una tendencia a la formación y hablo de formación, en el sentido que el pensamiento crítico sería el que posibilitaría un aporte, posibilitaría que la teoría, los elementos teóricos que se trabajen, las concepciones que se manejen, tengan en cuenta el contexto en que se están dando y como tal en ese contexto la universidad responda, pero en las actuales circunstancias uno advierte es una tendencia profesionalizante y una tendencia a responder a las necesidades de un mercado laboral, de unas necesidades empresariales. Veo una tendencia demasiado funcionalizante”.

### **3. En su concepto: ¿Cuál o cuáles prácticas de gestión deberían implementarse para fortalecer el sentido de universidad?**

“Dentro de las prácticas de gestión yo pienso que sería importante para potenciar esa formación con pensamiento crítico, o de sentido de contexto, buscar en uno de sus pilares fundamentales. Recordemos que son tres, docencia, investigación y proyección social, es hacer énfasis en procesos de investigación que tengan que ver con las necesidades del contexto. A la vez no se descuide el ejercicio docente, porque ahí es donde se estaría moviendo las concepciones teóricas, para abordar procesos investigativos serios, pero insisto, advirtiendo que sería aplicar pensamiento crítico de acuerdo a las posibilidades del contexto histórico. Y en ese sentido poder hacer una buena proyección social. Yo no logro desprender el ejercicio de la universidad de los tres pilares, habría que articularlos, pero obviamente hay que volcar hacia procesos de investigación y en buena medida muchas veces o se hace por cuestiones financieras, porque de pronto no hay recursos, y nos quedamos solamente en el ejercicio de la docencia; pero si es sumamente importante el ejercicio de la investigación para la formación de pensamiento crítico”.

### **4. ¿Qué es para usted la universidad en su ser y su historia?**

“Yo partiría en que la universidad está anclada en torno al conocimiento, para la generación del conocimiento, pero habría que precisar ¿Cuáles son los intereses del conocimiento? Hay diversos tipos de intereses del conocimiento, se me viene a la mente el planteamiento de Habermas, en torno, a un conocimiento para una acción instrumental, a un conocimiento que lleve para una liberación, para una transformación, y la esencia misma de la universidad en torno a ese conocimiento. Pero habría que plantearlo en el contexto histórico dependiendo de las circunstancias históricas, cuales son los intereses que se están dando en torno al conocimiento, yo advierto que la universidad empieza a girar mucho en torno a un conocimiento, no para la transformación, precisamente lo que mencionaba anteriormente, que en contrario se dé la posibilidad de construcción de un pensamiento crítico.

Es una universidad, que en general y en buena parte, abandona las necesidades históricas, el contexto histórico, una universidad que en buena medida responde a los intereses del status que, o replica estructuras sociales y políticas a su interior y casi le rinde mucho culto al conocimiento decantado, como heredado, pero no al fortalecimiento de nuevas formas de pensamiento, que quizá es donde está la posibilidad de generar conocimiento transformador, liberador, con pensamiento crítico con sentido histórico.

En buena parte la universidad ha recogido esa visión instrumentalizante que ha adquirido en las actuales circunstancias; de pronto hay universidades que en buena medida tratan de formar en pensamiento crítico, tienen un sentido de la historia, y de las necesidades de transformación, pero en las actuales condiciones en que está sumida Colombia y más con los procesos de acreditación que son un medio para algo y que se convirtieron en un fin en sí mismo; le rendimos culto a ese medio convertido en un fin y sacamos indicadores e indicadores de gestión, pero no estamos pensando realmente en la tarea de la universidad en el contexto histórico.

Universidad vuelvo e insisto, que pena, profesionalizante, instrumentalizante y le anexaría otra cosa, cosificante. Y eso es bueno en buena medida lo que hemos asumido como parámetros actuales”.

**5. Para usted: ¿Qué sería una práctica de gestión universitaria eficiente y qué sería una práctica de gestión universitaria eficaz?**

“Esta pregunta la respondo con base en el hilo conductor de respuestas anteriores. Anclando en lo siguiente; eficiencia, haciendo las cosas correctamente y eficacia hacer las cosas correctas. Quizá la universidad ha tomado el camino, vuelvo y pongo el caso de acreditación, de normas de calidad, de eficiencia, hacer más con menos, una visión de eficiencia reduccionista, positivista, que ha abandonado la eficacia de hacer las cosas correctas. Si yo voy a mirar la parte de la eficacia, en un proceso de gestión de una universidad, eficacia me implicaría hacer las cosas correctas, entonces: ¿Qué tendría que asomar a la realidad del contexto histórico y qué estructuras hay en ese contexto histórico? Miseria, corrupción, y en buena medida la gente que está haciendo eso, ha salido de las universidades. En ese sentido, entonces, se tendría que hacer una gran pregunta sobre ¿Cuáles son las cosas correctas que debe hacer la universidad para entrar a transformar esa realidad histórica que no es tan buena, que no es tan positiva y en ese sentido hacer todo un alindamiento al interior de su proceso de gestión gerencial, llamémoslo en docencia, en investigación y en proyección social?

Pero la práctica de gestión en buena medida ha quedado en los parámetros de la eficiencia, haciendo las cosas correctamente y de pronto no haciendo las cosas correctas. Esto tiene que ver por supuesto, con que la universidad está para formar en pensamiento crítico, para la transformación, pero se ha abandonado esos aspectos”

**6. En su concepto: ¿Cómo se evidencia y cómo debe evidenciarse, la eficiencia en la investigación, en la proyección social, en la administración y en la cultura?**

“Con que paradigma miro yo eficiencia, sería también una forma de preguntar ¿Cuál es el paradigma que yo utilizo para la eficiencia? Un paradigma reduccionista, positivista, me lleva a mí a hacer más con menos, que sería un manejo financiero, una visión financiera. Si yo tengo un paradigma de eficiencia, de pronto más sistémico, más amplio, llevaría a pensar de qué forma la investigación, la docencia, la proyección están contribuyendo a generar procesos que realmente comporten una eficiencia en términos más amplios, no sólo una eficiencia en términos costo-beneficio de que estoy haciendo más con menos, sino en que medida está impactando la investigación, el proceso de docencia y el proceso de proyección social. La verdad, me parece es el paradigma bajo el cual se mire, a mí me parece que en mi visión sistémica de las cosas, considero que es mirar la eficiencia y la eficacia, mirar la conjunción de las dos y mirar la efectividad en la cuestión gerencial de la universidad”.

**7. ¿Cómo observa actualmente las relaciones entre universidad y entorno?**

“Como muy cordiales, y ¿En que sentido hablo de cordialidad? Es que las universidades casi en general, van al medio y hacen; a ver como satisfacen los intereses del medio. De que forma obedecen a las políticas de desarrollo que se estén trazando en el medio. Cuando hablo del medio me refiero al medio nacional, regional o local que trata de congraciarse con instituciones, con personajes, pero no asumiendo sentido crítico. Tanto en la perspectiva de eficiencia de obtener unos recursos, unas buenas relaciones, pero yo demandaría unas relaciones entre universidad y entorno que sean críticas en el sentido de que lo observen con sentido crítico, que traten de articular procesos para que el entorno en cierta forma entre en un proceso de transformación, por eso digo que relaciones como muy cordiales, pero sin sentido de construcción con el entorno. Caso específico cuando en la universidad se traen personajes y más personajes que venga a dar una conferencia, una cátedra o un proceso; obedecen más al cargo que ocupa que a la fuerza del pensamiento que puede desarrollar. Es una relación muy compleja y quizá con una buena dosis de neoliberalismo y una buena concepción del sistema capitalista, dentro del cual si la universidad no se congracia con el entorno, entonces, la aíslan, entonces en una situación bastante compleja de la universidad y el entorno”.

**8. ¿Qué aspectos identifica como relevantes en la relación dirección decisión, respecto de las prácticas de gestión universitaria?**

“Quizá uno lo interprete en el sentido como dentro de la parte de lo que es la identificación, la formulación de una estrategia en un momento dado y el direccionamiento estratégico que se pueda estar presentado en la universidad. Y como muchas veces esos procesos de identificación, de formulación de estrategias, de políticas generales en la universidad se queden en un bello texto, pero no logran como aterrizar hacia los otros niveles, si se quiere hablar como niveles gerenciales medios y bajos; que haya una apropiación del aspecto misional de la institución y que

haya una apropiación de los objetivos y las estrategias; entonces, muchas veces se da, que por un lado está lo estratégico, el diseño estratégico y por otro las decisiones que se toman ausentes de estos procesos.

Habría que trabajar mucho en el aspecto de cultura organizacional, de alinderamiento organizacional, de aspectos que tengan que llevar como un mayor alinderamiento dentro de todo el proceso; porque se advierten decisiones que se están tomando en el día a día que no están consultando esos aspectos señalados a nivel de un direccionamiento estratégico; yo tomo en ese sentido la pregunta”.

**9. ¿Qué modificaciones considera se le deberían efectuar a la estructura orgánica, administrativa y académica de la universidad, para qué esté de acuerdo con las condiciones actuales del entorno?**

“Para mí la esencia de la universidad es la generación de conocimiento, insisto, se tendría que revisar al interior de la universidad cuáles son los intereses que nos están asistiendo en torno de ese conocimiento. Un conocimiento para transformar o un conocimiento profesionalizante y en ese sentido, en esa relación con entorno, viendo el entorno en lo que tenemos, en Caldas, Manizales, del país, y considero que ese entorno no es favorable.

Hay toda una situación de violencia, de pobreza y como tal la universidad tiene que tener un aporte bastante serio en esto; tiene que tener una responsabilidad social bastante alta. En ese sentido uno de los primeros aspectos que yo hago mucho énfasis es en la docencia. Los procesos de enseñanza y aprendizaje están urgidos de que tengan que tener visiones de textos en contextos y que se haga mucho énfasis en la construcción de pensamiento crítico. No se puede seguir en ese proceso de docencia simplemente dando información, se tiene que dar un proceso de formación y es sumamente urgente, en esa parte de docencia.

En investigación lo que simple y llanamente demande el sector productivo, no con las necesidades apremiantes de momento, sino investigaciones de lo societal y obviamente pues estos dos procesos tienen (docencia-investigación) tienen que alimentar la proyección social de la universidad. En su estructura administrativa, académica, pensaría que muchas veces prevalecen más las decisiones administrativas sobre las académicas, muchas veces se imponen más las decisiones con base en un criterio administrativo, más que por la fuerza del pensamiento y mucho por los parámetros de eficiencia, no consultando la eficacia de su accionar. Yo considero que ese conjunto de transformaciones se deberían de operar”.

**10. En su concepto: ¿Cuál es el principal riesgo que enfrenta actualmente la universidad?**

“El principal para mí, es que está sólo volcada en atender las necesidades del sector productivo y como tal se está quedando en una universidad profesionalizante, que se está focalizando en sólo parámetros de eficiencia, y no está consultando muchos aspectos de la eficacia, que en buena medida son situaciones críticas del entorno, crisis económicas, etc., la universidad en cierta medida ha perdido el norte de formación de una masa crítica, de pensamiento crítico. Entonces, me parece que es

un riesgo muy grande, porque ahí están las posibilidades de muchas circunstancias y a la postre esto es lo que le puede dar un mayor posicionamiento a una universidad”.

**11. ¿Cuál es la diferencia que usted establece entre contexto y entorno?**

“Yo realmente he manejado indiferentemente estas dos palabras, me pone a pensar en estos dos momentos si hay una diferencia marcada. Cuando manejo contexto y entorno lo estoy manejando como desde la perspectiva equivalente. Eso si hago referencia que cuando hablo de contexto, contexto histórico, en él tomo dimensiones políticas, dimensiones sociales, dimensiones económicas y por sobre todo dimensiones culturales. Esa visión de contexto muchas veces la tomo como la necesidad de mirar el entorno. Pero realmente no me he dado a la tarea, como de entrar como a diferenciar y detallar las dos”.

## ENTREVISTA No. 10

M.G

### **1. En su concepto: ¿Qué considera una práctica de gestión universitaria y qué no se puede considerar una práctica de gestión universitaria?**

“Me parece que cada vez más las universidades comienzan a tener prácticas de gestión que le son propias a las empresas, fundamentalmente las de financiamiento y las de uso de los excedentes financieros; muchas universidades especialmente de naturaleza privada, generan unas prácticas de gestión inadecuadas. Por ejemplo en universidad privada donde trabajé, la decanatura y la vicedecanatura gestionaban unos excedentes a partir de un porcentaje de ganancia para la universidad y adicionalmente todas las actividades que hacían debían dar rentabilidad.

Cualquier actividad por ejemplo en la Universidad San Martín, tenía que estar ligada a la rentabilidad y como quedan excedentes, generalmente éstos se distribuyen entre la facultad y la universidad. Desde luego pues esto generaba más una discusión financiera que académica, la dominancia de la gestión financiera, de las prácticas financieras no son del uso del recurso, sino de la búsqueda del recurso. Me parece que las prácticas de gestión financiera no centradas en el adecuado uso, sino en la maximización del ingreso, son las que son como ajenas como que no son propias de las prácticas universitarias.

Por ejemplo en la Universidad Nacional también se ve, la subcontratación de profesionales por cuestiones políticas. Van emergiendo prácticas que no son de la universidad, pero que se asimilan. Definitivamente hay una profundización de la predominancia de las prácticas de la empresa, cifradas no en la productividad del uso del recurso, sino en la maximización de los pocos recursos, para sacarle el mayor provecho, que finalmente es la lógica de la empresa. el problema de la universidad no es que se mueva en el mercado sino que pasa con los recursos del mercado y a qué bolsillos van a parar.

Finalmente lo que uno observa es que muchas de las prácticas, es que están tendientes a permitir la acumulación de unos intereses dentro de las universidades, como sus dueños, por ejemplo, y restringen los recursos que se debe distribuir”.

### **2. En su concepto: ¿Qué practicas de gestión le dan sentido a la concepción de universidad?**

“En el contexto actual con la discusión de la globalización y la sociedad del conocimiento, con todos los eufemismos que allí se entremezclan, a mi me parece, que las presiones porque la universidad no sea un espacio de reproducción o de docencia, sino que reclaman más investigación que son condiciones del entorno, que presionan la universidad; han hecho que muchas universidades adopten o al menos tengan que asumir la discusión de la construcción del conocimiento con

independencia de las percepciones con las que se estén implementando, a mi me parece, que las prácticas que admiten la discusión, porque la universidad no es solamente un espacio de capacitación sino también de reflexión, me parece que eso le da sentido a lo que debe ser la universidad y a las prácticas que desde la gestión deben direccionar el hacer universitario.

Cada vez más los gestores están reconociendo que el espacio de la universidad no es solamente la docencia, sino otros espacios, ahora hay problemas, pero son problemas asociados a la intercepción, por ejemplo estamos interpretando que un solo sujeto tiene que saber docencia-investigación-extensión, porque ese es el espíritu de la universidad. Pero ello no debe ser así, una cosa es que la universidad tenga esas funciones universitarias, que es distinto; a que cada sujeto pueda encarnar las tres o más.

Me parece que como todo tiene su contradicción, las prácticas de gestión que están dándole sentido a las prácticas universitarias, son aquellas que reconocen las precisiones del entorno por la necesidad de investigar. Otro problema será el desarrollo de la investigación y de la calidad de ésta y de la capacidad para reconocer problemas y demás.

Otra práctica de gestión universitaria que está ganando también audiencia y que está asociada a la investigación como consecuencia, es que observo que las universidades cada vez más le apuestan a las políticas editoriales, entonces, me parece que las prácticas de gestión universitaria que dicen que además de investigar hay que difundir con independencia de la calidad, como que refuerzan el sentido de universidad, si refuerzan el sentido de universidad de nuevo con todos los problemas que puedan existir, porque si no hay un horizonte pues no hay nada ¿Cuáles son los problemas de la nación?, ¿Cuáles son los problemas del contexto?, ¿Cuáles son los problemas de la sociedad? Entonces, es otro problema, entonces, yo si noto diferencias; antes no habían proyectos institucionales, al menos en el ambiente de este corte, antes eran muy pocas las universidades que admitían lo investigativo, lo editorial, eso me parece importante.

Ahora, hay otra práctica de gestión que hay que mirarla con cuidado que me parece importante, que le da sentido a la universidad y es la que constantemente dice que hay que mirar el entorno; a mí me parece que es una práctica de gestión que gana, pero que hay que mirarla con recelo para que no se vuelva pragmática”.

### **3. En su concepto: ¿Cuál o cuáles prácticas de gestión deberían implementarse para fortalecer el sentido de universidad?**

“La primera sería la dirección de las que están, porque esas están por las presiones del entorno y me parece que esas presiones tienen que responder, pero, entonces, hay que redireccionarlas como en calidad; me parece que la más importante es el reconocimiento por los actores de los contextos y de las identidades, primero de la identidad nacional, de la identidad local, de la identidad territorial y de la identidad propia de la colombianidad. Me parece que cada vez mas las universidades se apartan de prácticas de gestión que permitan reconocer la identidad. Cada vez más,



la lógica de la globalización y la internacionalización, ayuda más al copiar las prácticas y hace que la universidad no tenga como problemas.

Las prácticas de gestión deben ayudar a identificar los problemas que debe enfrentar la universidad. Me parece que los problemas del contexto no están siendo lo suficientemente bien abordados. Por ejemplo, una práctica de gestión necesaria es la del listar los problemas colombianos para hacer las propuestas de postgrados, porque sin problemas como hacemos para proponer. Puede haber propuestas, pero éstas resultan poco pertinentes. Me parece que esa es una situación importante.

Otra práctica de gestión que debe implementarse hacia futuro, es la verdadera construcción de comunidades académicas. Es una práctica de gestión porque tiene que ver mucho con la profesionalización de la docencia. Que eso aún no existe como práctica actual. Una universidad con ocho profesores como en el caso de contaduría en la Javeriana (tres en labores administrativas) es decir para producción realmente cinco como contratados, pero adicionalmente con una carencia de políticas de profesionalización como la de estudios. Entonces, ah, usted si puede estudiar, puede hacer un doctorado, pero se le paga el 50% y se lo paga cuando tenga dos años. Entonces, esas no son políticas que permitan la profesionalización de la práctica docente y es una práctica indispensable para poder consolidar las comunidades académicas.

Otra práctica de gestión que me parece, las universidades no han logrado lo suficientemente bien es la de la lógica de oferta de los cursos de postgrados, distinto al problema de identificar los problemas a su lógica de oferta, porque su lógica de oferta sigue atada como a la demanda del mercado y no a una lógica como del desarrollo personal, humano, social (de oferta); digamos que internamente hay otras prácticas de gestión que siguen asociadas a la utilización de instrumentos para la medición del desempeño de todas sus labores que no les son propios a la universidad. Entonces, los indicadores de naturaleza financiera, los indicadores cuantitativos que toman; entonces, las prácticas de gestión que siguen utilizando es instrumental, de la empresa para hacer la evaluación de la gestión, son erróneas y por ello sería indispensable el desarrollo de prácticas de gestión que reconozcan otros indicadores distintos, en su construcción”.

#### **4. ¿Qué es para usted la universidad en su ser y su historia?**

“Existen idearios que yo también comparto, sobre lo que es la universidad, como el espacio de la diversidad, de la re-creación, de lo particular y lo general, del conocimiento, del saber, de la ciencia, de la tecnología, del arte; y como el espacio de la reproducción del conocimiento desde la modernidad. Esa es la idea en historia, pues la universidad se ha constituido de diferentes maneras. En Colombia el devenir universitario pues estuvo inicialmente muy pegado de las visiones confesionales, posteriormente con la constitución de la República, ya aparecen algunos proyectos de universidad, que intentan precisamente constituirse como en el centro de la reproducción del conocimiento y de la formación. Me parece que la universidad Colombiana aún ni ha logrado madurar en el sentido de reconocer el entorno y de constituirse verdaderamente en un espacio de socialización que jalone las

respuestas a las preguntas y problemas de la sociedad. Me parece que en los últimos años, la universidad Colombiana se ha venido constituyendo en un reproductor de la estructura social que tenemos: concentradora, me parece que las oportunidades a las clases medias y bajas, no se les ha brindado la posibilidad de salir de las estructuras sociales que traían.

Los últimos años de la universidad en Colombia, la han venido constituyendo más en respuesta al mercado laboral, que en el discurso o ideario de construcción de conocimiento y construcción de la nación, esto viendo la universidad en su conjunto. Entonces, uno puede como contrastar las dos cosas, el espacio ideal, el espacio de construcción de sociedad, de los proyectos nacionales del conocimiento, de la cultura, del arte y en el espacio contextual colombiano; uno puede observar lo que ha hecho la universidad, me parece que su desarrollo en cantidad no ha sido precisamente el desarrollo en bienestar precisamente, completamente.

Hemos ganado en espacio donde la universidad le ha apostado menos en formación en bases sociales y filosóficas y más en la formación para el trabajo. Eso por la directriz que la universidad ha tenido en Colombia particularmente, me parece que la universidad cuando estructura, le apuesta a la del mercado, no ha logrado reproducir lo que en su ideario uno esperaría; sino que se ha volcado ha ser reproductora de algunas estructuras; eso no significa que no haya espíritus y agentes que no hayan logrado romper la lógica de las estructuras y gracias a la universidad pasar de ser muy pobre a ser gente en una condición de bienestar (hablo de pobreza no solamente en el sentido material sino de identidad del sujeto con lo que es).

La universidad en Colombia sigue reproduciendo permanentemente el modelo de estructuras sociales que tenemos: tenemos cantidad de egresos, absolutamente creyentes en él, es decir, no hay secularización, es decir, no hay ruptura con las barreras que es el proyecto moderno, es decir, ruptura de la cuestión secular, eso no se ha conseguido. Esa es la mejor manifestación de que el ideario de universidad al menos para el contexto nuestro, no ha cambiado. Usted ve, por ejemplo, gente con formación de doctorado pero profundamente creyente y entonces allí no es la manifestación más adecuada; usted ve gente con formación de titulación muy altos (haciendo la distinción entre formación y educación) pero incluso hasta mal (jodidos) en el mercado; con educación alta, pero con formación muy pobre. Esa es como la contradicción entre ser y el ideal abstracto”.

##### **5. Para usted: ¿Qué sería una práctica de gestión universitaria eficiente y qué sería una práctica de gestión eficaz?**

“Voy a plantear esto, me parece que en el contexto actual, amplia comprender muy bien la sociedad que hemos construido y las estructuras sociales que se dan para moverse dentro de ellas, y me parece que lo que ha marcado lo construido y lo que nosotros seguimos construyendo día a día, ha implicado una cada vez más concientización de la forma como tenemos que organizarnos y usar los recursos que tenemos, debe implicar una medida, medida en el sentido de medirlo con suficiente; es decir para mí a priori, las nociones de eficiencia y eficacia no tienen porque estar cargadas de identidad al concepto de empresa, ni al concepto de eficiencia, no

tienen porque estar cargadas de identidad al concepto de empresa, ni al concepto de eficiencia y eficacia en el sentido financiero.

A mí juicio esto depende de la mente del proyecto que la implementa, me parece que esas dos nociones no son negativas, no hablando de economía financiera, de economía monetaria, de economía neoclásica; hablemos de termodinámica. Eficiencia y eficacia en los términos de la termodinámica puede ser dos nociones que digan “dinámicas de circulación de energía siempre estática y formas de utilización de la energía de la manera más adecuada en cuanto a ellas. Entonces, esas dos nociones a priori, no tienen porque ser valoradas de manera negativa. Ahora lo que si tengo claro es que hay nociones predominantes que son fruto de las mentalidades economicistas y del dominio del modelo de empresa como modelo organizacional, que es una contradicción profunda, que asocian eficiencia y eficacia, a utilización de recursos y eficacia recursos necesarios para el objetivo “A” y como en esa lógica esas dos nociones están mediadas por recursos financieros o monetarizados, entonces, la gente siempre resulta asociando eficiencia y eficacia a eso.

Nosotros desde la economía política y desde concepciones, decimos la productividad es un concepto que debe contraponérsele a esos conceptos, recogerlos y que pueden ser más amplios, entonces; lo primero es la mentalidad que lo concibe lo que puede decir es bueno o es malo (no cierto). El financiero siempre va a asociar eficiencia al menor costo, precisamente porque es financiero; el financiero va a hablar de la eficacia, mirando lo barato con lo que se consiguió el objetivo. También se puede hablar de eficiencia pero no en términos de maximización. En termodinámica no se habla de maximizar la energía. Entonces, la eficiencia será la adecuada lógica del proceso, entonces, sería medir que es eficiente en las prácticas de gestión organizacional, en la universidad porque eficiente no puede ser necesariamente la medición de recursos ni el menor costo.

Eficiente, entonces, depende del criterio que allí se establezca, la consecución de las metas, si la meta es tener mas estudiantes con la misma plata, pues, entonces, el problema es la plata, o con los mismos profesores más gente, entonces, yo se que a uno se le viene a la mente que estas dos categorías provienen sobre todo de la empresa, la discusión de la economía ecológica precisamente es esa, como trabajar nuevos conceptos y como conseguir que los procesos de transformación sean más eficaces a la luz por ejemplo, de definiciones desde la termodinámica”.

## **6. ¿Qué aspectos identifica como relevantes en la relación dirección-decisión, respecto de las prácticas de gestión universitaria?**

“Me parecen dos cosas: que la manera como nos hemos organizado hoy el estado actual de nuestra forma de organización, pues ha estado irradiado por la manera como la economía capitalista se organizó y la empresa como célula de ella, ha sido el espacio de relacionamiento social ejemplarizante y por esa razón, el tiempo que nos ha tomado, distinguir, sistematizar y abstraer las prácticas (como nos organizamos) ha sido dedicado especialmente, a la manera como se ha organizado la empresa.

Me parece que el problema es entender que esos criterios de fondo, de esa forma de organización, son un primer paso y es el estado de conocimiento de cómo organizarnos las micro-organizaciones. Me parece que sí está por construir las formas de organizar, de gestionar y decidir muchas otras organizaciones.

El principal problema que tenemos es haber pensado que nuestras prácticas son universales y que tienen que ver con el ideario de ese discurso, son transversales para las organizaciones y me parece que lo primero es reconocer que esas prácticas pues se dan en un contexto organizacional muy particular. Yo pienso que en esa medida que se ha ido profesionalizando más el campo de los gestores universitarios, en la medida que esa profesionalización por las demandas del mercado, ha estado atada a la urgente profesionalización de gestión universitaria, entonces, pues se ha vendido el modelo de formas de organización- decisión empresa y no de mala fe.

Parece que vamos creciendo en entender otras formas de organizaciones, el cooperativismo, las ONG, y otras; han venido ganando espacio, pero la presión de las prácticas organizaciones que más ha consolidado que es la empresa, son las que están más apropiadas. En esa medida la relación que yo he visto entre decisiones y gestión universitaria, es la de la sobre-posición de las formas de decidir en las empresas y es por la incapacidad de distinguir y por la condición de profundización de los gestores, porque si un gestor se ha profesionalizado con el aprendizaje de una herramienta, el legitima su campo de conocimiento con lo que hay que hacer, lo que se hace en todas partes. Y además de las presiones del entorno donde lo financiero es determinante; fíjese que hasta el 70, el entorno determinante de la empresa era producción; entonces, la función de producción mandaba, después del 70 empieza la dinámica financiera y, entonces, la profesionalización de los gestores universitarios se ha dado del 70 para acá, entonces, estos han ganado en la sobre- dimensión financiera; en este sentido entonces, ha sido determinante el papel de los gestores universitarios, en la dinámica universitaria”.

## **7. ¿Cómo observa actualmente las relaciones entre universidad y entorno?**

“Me parece que la universidad colombiana logra ser condicionante del entorno en cuanto a su transformación. En este momento y mayoritariamente toda la universidad, es reactiva al entorno, incluso la Universidad Nacional. La universidad Colombiana en este momento, no propone ni un postgrado que ataque los problemas de la sociedad, por ejemplo, no he encontrado ningún postgrado en conflicto. No hay por ejemplo un postgrado en hortalizas. Pero por ejemplo, si hay un postgrado en física nuclear en la Universidad Nacional. Entonces, para que la universidad sea pro-activa debería tener la capacidad de lectura de los problemas del entorno. Si una organización se acomoda al entorno, en últimas es reactiva. Realmente la universidad no es propositiva, es decir con capacidad para proponer transformaciones en el entorno. La reacción de la universidad Colombiana es mayoritariamente reactiva”.

**8. ¿Qué modificaciones considera se le deberían efectuar a la estructura orgánica, administrativa y académica de la universidad, para que esté acorde con las condiciones actuales del entorno?**

“Hay muchas cosas de orden macro que condicionan las de orden micro. Se podría hablar de muchas cosas micro que aguantan transformaciones. Una de las cosas estructurales de la educación superior y sin idealismo, sino observando realidades concretas de otros países, a mi me parece, que la educación debería ser pública en su financiamiento y en su espacio. Mientras la educación universitaria siga viéndose como una posibilidad de distinción, o como una posibilidad de inserción de mercado, que se compra y se vende como mercancía, a mi me parece, que eso hace que las prácticas universitarias tiendan a la mercantilización: ¿Cuál es el principal problema que las universidades en Colombia y en otras partes del mundo asimilen como propias la racionalidad de la forma de organización empresa? Es debido a que se le entregan sus productos del actuar de la empresa; entonces, como el producto hace a la organización porque es una realidad dialógica, entonces, si usted ve al producto como una mercancía que se compra y se vende, entonces, hay una especie de código genético que le es transmitido.

No se puede tener una universidad pública cuando el producto que se entrega es compitiendo, es decir, “ésta más que la otra”, o cuando el producto que se entrega permite mas ingresos que el otro producto. El producto hace a la organización; entonces, si el producto es mercancía, automática la dinámica de la organización es producir mercancía. Esto, me parece, es una cosa que habría que cambiarse.

Hay otras cosas micro a cambiar (la anterior me parece la más general), bueno, también las discusiones que hay que tener del vínculo educación media, educación superior; claro muchos van a decir que el problema de la universidad, si el problema de la universidad es conocimiento, ciencia, tecnología; uno también entiende que la sociedad no sólo tiene el conocimiento de la universidad, sino otras formas de conocimiento. La universidad no puede tener el monopolio de todo el conocimiento; entonces, hay otros problemas macro, como su articulación con otros elementos de la sociedad.

A nivel micro me parece que de los sentidos que se deben cambiar en la universidad es el sentido de la estructura administrativa, a mi me parece, que a nivel micro las universidades no deberían ser administradas por un cuerpo especializado en cuanto a lo académico, para mí no debería haber un decano toda la vida. No me parece que por ejemplo, el financiero debería ser simplemente financiero, ni debería tener un rector de 10 años. A mí me parece que la estructura universitaria debería ser autogobernada por parte de sus cuadros; ella sería una especie de micro-práctica, claro que esto también es lo ideal cuando tiene comunidades académicas”.

**9. En su concepto: ¿Cuál es el principal riesgo que enfrenta actualmente la universidad?**

“El principal riesgo que tiene la universidad, es la de perpetuarse la dinámica de falta de reconocer el contexto, me parece que las prácticas que se están implementando

en todos los sentidos promueven eso; me parece que el principal riesgo, es que la universidad le siga dando la espalda al país. Y me parece que se profundiza con el academicismo de algunos profesores y con la apropiación de prácticas de gestión de las empresas, cuando además esas prácticas de gestión de las empresas, son prototipo de prácticas de otros contextos. La falta de investigación aplicada y también conceptual, la falta de investigación aplicada es un problema fundamental, hace falta mucha investigación aplicada y eso es fruto de los procesos que se están haciendo.

## ENTREVISTA No. 11

D.A.

### **1. En su concepto: ¿Qué se considera una práctica de gestión universitaria y qué no se considera una práctica de gestión universitaria?**

“La universidad en su especificidad debería atender la creación del ser humano como objeto central de su quehacer. En tal sentido las prácticas de gestión deberían derivar metodologías en tal sentido, lo que se debería implementar en la relación docente-discente.

Creo que algún sentido, bien desde prácticas tradicionales o bien desde prácticas contemporáneas, la universidad debería operar en tal sentido. Bien el profesor expositor, bien el profesor provocador, debería crear en el individuo la necesidad de que él mismo se auto-construya, descubriendo sus potencialidades; digamos que de alguna manera, lo que podríamos llamar las prácticas de gestión, de administración de la universidad en su sentido de transformar, interpretar, criticar, de cara a la sociedad; sin embargo la actividad docente y la actividad universitaria, también están en un ámbito en donde lo económico también impera. Entonces, no se le puede pedir a la universidad que se despreocupe de la relación ingreso y que opere sin ninguna racionalidad en tal sentido.

Esa racionalidad económica tiene su campo de expresión, de hacer, por supuesto no para atender lo básico de la universidad. Esta racionalidad se presenta para atender como cualquier entidad el quehacer económico y formar parte del tejido social institucional. Lo que ocurre es que en la medida que se ha mercantilizado el desenvolvimiento social, la práctica de gestión administrativa, ha ido suplantando las prácticas de gestión y las perspectivas metodológicas y pedagógicas en la relación docente-discente, que se ve sometida paulatinamente, a la relación financiera. Ciertas categorías como: productividad, eficiencia, eficacia; terminan suplantando la responsabilidad del docente. El docente no orienta entonces su esfuerzo al objeto primario y básico, sino que hace su quehacer expresando la producción educativa como mercancía. En este sentido resulta más productivo un profesor que atiende simultáneamente cien (100) estudiantes, que uno que atiende a veinte (20) estudiantes. Allí hay un malentendido, “pues se permuta y transmuta la racionalidad propia del quehacer universitario”. En este sentido, sin duda, la universidad está andando por ámbitos que no deberían ser, sí quiere conservar su rol, su función social”.

## **2. En su concepto: ¿Qué prácticas de gestión le dan sentido al concepto de universidad?**

“Hablemos de las positivas; yo creo que hay un sentimiento de identidad en los docentes, que luego de estar por un período en la actividad, empiezan a entender que lo metodológico, lo pedagógico y lo académico deben de fundamentar la relación docente-discente, para que la sociedad reciba realmente unos egresados que tengan compromiso e identidad con ella. En este sentido, la preocupación por indagar las deficiencias docentes y académicas de los profesores, debe retomarse con buen juicio y trabajar en ese sentido. Sobre el particular, un gran número de universidades viene trabajando; es decir, tratando que el estudiante tenga una formación con compromiso disciplinar, que tenga identidad con la sociedad, es decir un profesional primero que todo formado como ciudadano. Me parece que este énfasis vale la pena rescatarlo como un compromiso serio de la universidad.

El aspecto llega a tal punto, que han aparecido metodologías de investigación que coadyuvan a fortalecer precisamente la investigación cualitativa, que deben nutrirse de experiencias concretas y específicas; llamemos algo así como historias de vida pedagógicas, que resultan en espejos que permitan extraer buena parte del quehacer futuro, a partir de identificar equívocos y fortalezas de lo que ha sido la actividad, de lo que son nuestros problemas, nuestras limitaciones como docentes, para darle a la relación docente-discente, un sentido en donde se comprenda que el estudiante debe ser copartícipe de su formación. Incluso hoy en día también hay iniciativas gubernamentales y no gubernamentales que deben ser tomadas como provechosas, desde luego sin dejar de examinarlas críticamente, por ejemplo los ECAES. Los ECAES de alguna manera depositan en el estudiante la responsabilidad social y que tiene sus elementos positivos, aunque se deben también comprender como limitados estos alcances, pues pueden promover en la universidad el riesgo de volverse simplemente procesos para la resolución de preguntas y no procesos para transformar el quehacer de la universidad. No obstante, este riesgo indudablemente es positivo, en tanto se miren desde la investigación y puedan en el mediano plazo lograr relaciones diferentes en la universidad. Desde las Naciones Unidas, también hay programas que promueven un nuevo aire en la relación pedagógica que debe implementar la universidad. Desde luego que la internacionalización de la educación como mercancía, es un parámetro que debemos tener en cuenta, para que nuestra labor en torno a un quehacer más adecuado de la universidad, no sea ingenuo, ni instrumental”.

## **3. En su concepto: ¿Cuáles prácticas de gestión deberían implementarse para fortalecer el sentido de universidad?**

“En primer término visualicemos que sentido tendría la universidad en las actuales circunstancias; no puede tener un sentido de lo que la sociedad ya no le permite ser, entonces, anclamos en mantener una universidad pública, por ejemplo, en los cánones 60, 70 se torna una quimera ¿Qué debe ser la universidad? La universidad debe entender que este mundo está mercantilizado, y que la universidad como expresión de esta mercancía está corriendo un riesgo fundamental; debe salvaguardar parte de lo que ella ha sido y en ese sentido lo que hay, es una



dimensión de ella que debe darle la razón de ser y es digámoslo así, debe ser una identidad de compromiso que la justicia ante la sociedad como un acto que en la actual coyuntura, tiene una razón de ser, entonces, en su legitimidad lo que está en juego y debe ser como el objetivo que orientará el quehacer de la universidad.

Esa legitimidad tiene que constituirse desde la identidad de la nación, desde la defensa del estado que interactúa con la globalización y que promueve un conocimiento glocal y una razón glocal de ser la sociedad. A partir de ello vendría una serie de gestiones de la universidad, para entender que tiene que hacer parte del ámbito sociopolítico, que por fuera de ese ámbito social y político que la reclama, como parte del tejido institucional, estatal y nacional; haciendo parte de ello puede ganar sentido su razón de ser, no por que de ella se le deba reconocer, sino porque el tejido social la identifique como necesaria. Es decir la universidad no puede seguir de espaldas a la problemática social, política, cultural; teniendo de por medio la exclusión y la inadecuada distribución de la riqueza.

La universidad tiene que entender que estos aspectos son parte de su problemática y si quiere tener un respaldo de la sociedad y de lo público, pues tiene que estar metida interpretando esas nuevas condiciones. La universidad tiene que operar y gestionar y administrarse con una perspectiva de lo nuevo y lo nuevo es el sentido glocal, que comprende la relación globalidad-localidad, para formar personas en esa dimensión de posicionamiento.

Nosotros no podemos ser ciudadanos del mundo por lo que nos diga la globalidad, sino que tenemos que ser ciudadanos del mundo porque nuestro quehacer local se inserta en las dinámicas mundiales. Eso me parece a mi uno de los primeros aspectos que debe gestionar la universidad, un relacionamiento de este tipo. Para ello, pues, la universidad debe construir y trabajar en Red. Una red que identifique toda la relación de vasos comunicantes entre la sociedad como impulsadora y dadora de insumos docentes y pedagógicos, como consumidora de todo el basamento académico y de todo el andamiaje ciudadano y cívico que necesita la sociedad y, entonces, entender que una sola de las denominadas universidades; por ejemplo la Universidad Nacional y la Sede Bogotá que no puede seguir creyendo que Bogotá es el papá y la mamá de las demás sedes de la universidad y que no le interesa lo que pasa con otras universidades.

En este sentido tiene que desaparecer este punto de vista parcial, parroquial, mezquino, del operar en feudos nuestros. Entonces, tenemos que construir una red en donde ninguna universidad sea capaz de por si misma, satisfacer todas las necesidades que la sociedad tiene, es decir, que la universidad necesite de las otras universidades que le puedan aportar en insumos, que como producto de todas las concurrencias sea el más adecuado. Eso nos lleva a modificar modos de operar y de movilidad, que facilite la comunicación de los estudiantes, que el estudiante de Putumayo, por ejemplo, pueda comunicarse con el estudiante de Manizales, de Medellín y que los recursos que se administran en un espacio, no sean recursos particulares, privados, sino que sean recursos que la sociedad requiere. Esto significa una transformación que desde luego de la noche a la mañana no se va a tener. Se debe compartir en la inter-disciplina con nuevas formas, compartir

preocupaciones, logros; cosa que en el mediano plazo, se le responda a la sociedad colombiana.

Hay una parte trascendental y que está en la base de una relación de universidad y es la transformación conceptual en cuanto a disciplina y relación con la comunidad; en general nos hemos mantenido de un criterio de ciencia que parte del fraccionamiento, que ha constituido una institucionalidad y un ceremonial, fuera del cual no es posible que la academia exista. Es decir, de una forma del conocer que se cree el único y que descalifica otras formas de conocer que se tenga sobre la sociedad.

La investigación, por ejemplo, se origina de un problema que construye el investigador y al que le va a dar una hipótesis y, entonces, el creador del problema y de la hipótesis, termina constituyéndose en el centro de la formación de comunidad, no importando que realidades vaya a impactar. Desde que la hipótesis tenga el suficiente respaldo económico y financiero, pues se va a terminar tomando como la verdad, sin interesar nada. Al investigador o científico en últimas no le importa nada la repercusión que pueda tener su investigación. Entonces, resultan saberes hegemónicos como mercancía, que aleja a la universidad de su razón.

Eso se debe ir transformando, democratizando; la comunidad tiene que ir interactuando con el investigador para establecer si esa hipótesis de investigación, realmente corresponde a realidades y problemas. La extensión debe ser un camino de ida y de regreso entre comunidad e investigación, entre comunidad y academia, para que la academia se enriquezca con todo el aporte que le entrega el saber hacer, que también es un saber y que en general el saber clásico ha desconocido. La transformación de la investigación, de la extensión van a transformar (deben transformar) el quehacer académico y su relacionamiento con la sociedad, para que la universidad tenga un reconocimiento que sabemos que se está perdiendo”.

#### **4. ¿Qué es para usted, la universidad en su ser y su historia?**

“La universidad ha sido la expresión de sociedad, que el capitalismo y la burguesía lograron arrancarle al feudalismo, como una forma concreta de obtener un instrumento, que permitiera cognitivamente fundamentar las pretensiones de las nuevas clases sociales; para lo cual debió de dotarla, la misma universidad debió de dotarse de unos instrumentos y unos objetivos que la distinguieron de cualquier otra institución, en cuanto productora de bienes y servicios. La universidad se constituía en el elemento básico y fundamental que garantizaría, digamos así, la democracia y calidad del bien llamado conocimiento, que tenía que tener en sí mismo unos atributos fundados en el trabajo necesario para producirlo.

Por eso el capitalismo y la burguesía no van a fundarse en saberes tradicionales, sino en saberes que el trabajo académico fuese construyendo, en tal sentido tenía que tener una autonomía, tenía que tener una capacidad analítica y tenía que tener una garantía de su funcionalidad para el largo plazo, dado que el conocimiento tenía que tener una decantación y sobre todo tener una libertad; en ese sentido, la universidad una institución que logró unos atributos que la hicieron diferente, con unos atributos accesibles para unos intereses, ya que partir de defender unos

principios, de acuerdo al poder dominante, iba tomando las tonalidades que le permitieron, de cierta manera, excluir para que su producto le sirva a unos intereses en particular, porque esos intereses en el fondo son los que han generado unos recursos para que ella auto-funcione y de cierta manera por su libertad y autonomía se hacía inmune a la agresión misma de los dadores de recursos; quienes de alguna manera, no podían agredir a la universidad para que funcionara en un discurso absoluto de acuerdo a sus intereses.

De alguna manera todo el producido de la universidad, terminó por diferenciar sus productos, unos por supuesto al servicio de los intereses dominantes, pero otros no. Creo que eso ha sido la universidad, una contradicción entre los atributos de la democracia, la autonomía, la rigurosidad, y la tendencia de compromiso con el gobierno y las clases hegemónicas. Hoy los intereses hegemónicos del neoliberalismo, pretenden darle a la universidad unos nuevos rumbos, unos nuevos objetivos, que pretenden construir un discurso homogénico, un servicio homogénico y atender más directamente contra la autonomía de la universidad; creo que en estos momentos la universidad se internacionaliza para mercantilizar sus productos y ser una unidad productora más; con eso la universidad estará perdiendo su historia y su decidida atención, que le debe brindar a los sectores populares más amplios. La globalización se ha tornado amenazante, haciendo que se pierda la tradición que ha caracterizado a la universidad”.

**5. Para usted: ¿Qué sería una práctica de gestión universitaria eficiente y qué sería una práctica de gestión eficaz?**

“En primer término la universidad será eficiencia, será eficaz, si es capaz de escapar al cerco que la globalización le ha tendido; si entiende que su legitimidad radica en el reconocimiento que por su producto social la sociedad, le entregue; no por la capacidad de ofertar más carreras o más títulos, sino sí atiende a los sentires de la sociedad, o sea, de aquellos productos que la normalidad le prometió a esa humanidad, es decir, entregarle ciudadanos. Ahí realmente es que sabremos si la universidad es eficiente o es eficaz; de otra manera considerar que una universidad es más eficiente porque con un millón de pesos gradúa más estudiantes, es darle a la universidad y a su producto un tono demasiado mercantil, demasiado vulgar; desde la modernidad por supuesto, esto estaba lejos de considerar se le debería pedir a la universidad”.

**6. En su concepto: ¿Cómo se evidencia y cómo se debe evidenciar la eficiencia en la academia, en la investigación, en la proyección social, en la administración y en la cultura?**

“Yo creo que si la investigación y la extensión cambian de rumbo; si realmente la universidad incorpora al desarrollo humano a esa cantidad de seres excluidos, si logra incorporar profesionales eficientes y ciudadanos en el amplio sentido de la palabra. Una investigación que nos de cuenta de la explotación en Colombia, pero que no identifique la necesidad de transformar esa explotación; es una universidad que puede ganar plata por ese trabajo investigativo, pero, entonces, será una universidad que no hará parte de la transformación social a la que está

comprometida de cierta manera. En ese sentido, si no identificamos en el saber tradicional, en el saber de lo científico, en el saber por ejemplo de origen africano, en el saber de las comunidades campesinas, si no identificamos cuales son las necesidades que en estos momentos ellas requieren, para garantizar un desarrollo y una vivencia digna, la universidad no estará transitando por la eficiencia, ni eficazmente”.

## **7. ¿Cómo observa actualmente las relaciones entre universidad y entorno?**

“Por todo lo conversado, son relaciones de mutuo desconocimiento, de desconfianza, de haber identificado en última instancia, que la universidad no ha transitado adecuadamente y que se cuenta en estos momentos desubicada, se encuentra vulnerable, tal vez defendiendo antiguos merecimientos, antiguas distinciones, como ser por ejemplo “la última instancia que entregaba los títulos, que acreditaba a un profesor, a un profesional, a un artista, a un filósofo, como portador de un saber que emergía de la instancia válida”.

Hoy en día vemos que el conocimiento lo están produciendo laboratorios particulares, lo promueven centros militares, la universidad ha perdido el monopolio de los títulos que entregaba, el conocimiento que emergía de su seno y una universidad que solamente ve en objetivos de conocimientos y no relaciones vitales y vivenciales de la que ella hace parte, es una universidad que resulta limitada socialmente y que no aporta y no está comprometida con entregar soluciones.

Creo que eso es la universidad en el estadio actual; tiene, entonces, que darse un cambio de la concepción, del “para qué existe la universidad”, debe darse una transformación también de la comunidad, de cómo observa la universidad y “para que la universidad”, debe entenderse como una instancia que hace parte de las necesidades y del sentir de la comunidad. Actualmente hay desconocimiento y desconfianza, que se debe superar. La universidad seguramente va a sufrir transformaciones drásticas, no convenientes y bueno, no digamos de las comunidades cuyas transformaciones en lo fundamental para nada la favorecen; se está viviendo la des-estructuración de su relacionamiento que caracteriza su actual vivencia”.

## **8. ¿Qué modificaciones considera se le deberían efectuar a la estructura orgánica, administrativa y académica a la universidad, para qué esté de acuerdo con las condiciones actuales del entorno?**

“Yo creo que lo primero que se debe entender que estamos es en el momento de resistir, a ¿Qué se refiere con resistir? Es decir, que todo el andamiaje de gestionar-vertical y de ejecutar una autoridad y de reducir al máximo la función y el estatus del profesor y del estudiante; es un asunto de mucha monta, pues si se castra lo que ha sido, la sabiduría del profesorado y del estudiante de una universidad que ha sido pública, que pretende ser democrática, sensible y crítica. Si eso se castra no hay nada, la transformación debe ser para potenciar la crítica. Pero eso sí, una crítica creativa, que haga suyo los problemas y como decimos, mediante la investigación y la extensión, la universidad transforme los problemas y la universidad llegue a la

comunidad y la comunidad misma recree a la docencia y la investigación; algo así como una crítica en comunidad; pero para llegar a ese estadio, (debe ser) de ser creativos, de llegar a esa instancia, tenemos que ser conscientes, que tenemos que resistir, a partir de identificar lo que ha sido el historial de la universidad, para no perder lo que tenemos, ni el horizonte de lo que debe ser la universidad. Para no perder el horizonte de la función creativa de la universidad, la adversidad más grande que enfrenta la universidad actualmente, es el ataque tan feroz que se da contra los profesores de la vieja guardia; por eso el liquidar, por ejemplo, a una universidad como la del Atlántico, del Cauca, a la universidad del Tolima; por eso el asecho a la Universidad Nacional; algo así como quebrar una tradición.

En la medida en que se reemplacen los profesores por profesores jóvenes, y que no tienen historia, ni compromiso político; pues son más fáciles de manejar. La transición tiene que darse, pero no puede ser como resultado de una hegemonía, ni a partir de un desquebramiento de todo. El conocer tiene que entenderse, como un conocimiento que tenga en cuenta la biodiversidad, para que los saberes puedan transitar hacia formas ecológicas que resuelvan los problemas vitales.

La universidad no puede contentarse con que hay discriminación o clases marginadas, sino que ecológicamente tiene que entender que si hay una sociedad que vive en esas circunstancias, es una sociedad no democrática, no digna y si hay un contexto problematizado, entonces, la universidad no puede hacerse la de la vista gorda. La universidad no puede ser una isla; creo que esta es una transformación básica de la universidad, que debe entender desde la globalidad, que los problemas son locales. La extensión y la investigación tienen que generar transformaciones en la sociedad y en la universidad misma”.

### **9. ¿Qué aspectos identifica como relevantes en la relación dirección-decisión, respecto de las prácticas de gestión universitaria?**

“Creo que se enmarca en una postura tradicionalista, jerárquica y autoritaria, en donde hay unos que mandan y otros que obedecen y unos que deben formarse para llegar a ser alguien en la vida “con esa relación es duro”, la Universidad Nacional vivió una época de enfrentar esa situación. Antanas Mokus propuso unas variantes en este racionamiento, de alguna manera sin abandonar la postura del que sabe y el que no sabe. Algo así como yo identifico la hipótesis y los demás simplemente son sujetos para la transformación; aunque eso tuvo una ventaja, me parece a mí, como que identificó que nos hiciéramos responsables, que la libertad tiene una contrapartida permanente, que la libertad tiene unos límites y unos sentidos, o al menos yo veo esas ventajas en la reforma Mokus, pero que fue enfrentada, resistida, asimilada en parte.

Pero en la resistencia y dentro de la alternativa la administración Moncayo, por ejemplo, de la mano de un movimiento estudiantil y profesoral como que quisieron orientar en un sentido, de garantizar la participación en la toma de decisiones, es decir, que tuviera en cuenta el constituyente primario (profesores, estudiantes, trabajadores), creo que se fue avanzando en la Universidad Nacional, aunque con Palacios se trunco ese proceso y nos ubica en una universidad que quiere ser más

afín, a una universidad internacional con unos compromisos con la eficiencia y la eficacia en el sentido, que mil millones de pesos gradúen a un mayor número de profesionales, pero que esos profesionales miren su instancia en la universidad, como un proceso de educación permanente, en donde se retro-alimente la universidad de la educación como una mercancía, a partir de las especializaciones, las maestrías y los doctorados; donde siempre una élite pueda usufructuar los recursos públicos en beneficio particular y con una centralización y sentido de autoridad, con una forma, llamémosla así, artesanal y grosera, que ni en la misma empresa, la propuesta de Taylor se considera adecuada “Taylorismo grosero”.

En la gestión de la Universidad Nacional, pues esto es lo que actualmente se dinamiza. Es algo así como la adopción de una perspectiva de desarrollo, donde la universidad debe obedecer mandatos, donde se exigen productos académicos con un sello de calidad total, avalados universalmente y en donde la relación hegemónica nos va a decir que en el corto y mediano plazo, pues sólo podremos ser administradores de lo cotidiano, pero no administradores de los procesos de producción del conocimiento; eso me parece a mi es el racionamiento más preocupante entre la universidad y la administración y la gestión, de lo que está haciendo, ella es capaz de gestionar el desenvolvimiento de un *pensum*, de un programa de asignaturas, pero incapaz con esa administración, de producir conocimiento”.

#### **10. ¿Cuál es el riesgo que actualmente enfrenta la universidad?**

“Yo creo que la lucha central de la universidad debe ser una lucha por dotarse de una interpretación de la realidad, que le dé identidad con los problemas contemporáneos, que la haga ser actora y que de esa manera la sociedad la mire, “si yo no soy lo que creo que soy, soy lo que los demás creen que soy”, entonces, indicábamos que el problema es ese mutuo desconocimiento y desconfianza; entonces, lo que tiene que ganar la universidad es su identidad ante la sociedad, como una instancia socialmente válida, es decir la sociedad tiene en estos momentos un problema de pérdida de su razón de ser, de su identidad.

Para un alto porcentaje de colombianos, si cierran la Universidad Nacional, no pasa nada; hoy en día nosotros vamos a un supermercado y digamos una plancha eléctrica y un televisor, radio, lo compramos porque su precio allí es el 20% más barato que si se compra al industrial colombiano; entonces, por esto muchas empresas nacionales han desaparecido, porque sus costos de producción la hacen ser insostenible y los colombianos día a día estamos viendo morir a las empresas que son fuente de empleo, de seguridad social y paulatinamente eso pues da lugar a que el mundo mercantil quede en manos de unos pocos conglomerados.

Es decir se acepta que debe existir un número limitado de empresas o un número que la competencia y la eficiencia de rotación lo crea conveniente, no van a aparecer razones ni políticas, ni nacionales, ni nada para decir que opere el libre mercado, en últimas se trata de una racionalidad que supuestamente debe existir en cada sector productivo; cinco empresas o cinco grandes conglomerados y punto. Con la Universidad Nacional pasa lo mismo, está operando como una corporación

internacional donde dar el título vale en promedio, digamos \$800.000 mil pesos semestrales ¿Qué pasa cuando una de las grandes universidades norteamericanas ofrezcan los títulos a \$400.000 mil pesos semestrales? Por supuesto quiebran a la universidad local. La universidad privada, entonces, también afronta el riesgo de desaparecer. La hegemonía del mercado universitario, entonces, estará en manos de universidades internacionales, que es lo mismo que decir está en manos del pensamiento único, con adiestramientos diversos, es decir, con la posibilidad de crear no sólo una mano de obra con identidad y de una universidad comprometida con los problemas locales del medio”.

## ANEXO C

### ANALISIS ENTREVISTAS

J.A.R

#### **1. Qué son prácticas de gestión universitaria:**

Es resolver una pregunta cómo gestionar el conocimiento que es:

1. Gestión por la producción y validación del conocimiento
2. Gestión por el impacto social de ese conocimiento
3. Gestión por la construcción de ese conocimiento desde el punto de vista pedagógico.

#### **Qué no es una práctica:**

- Considerar que la gestión universitaria es una gestión de la administración.
- Pensar la universidad como una empresa de servicios
- Prácticas centradas en la técnica de la gestión, atenta contra el sentido de la universidad, descontextualizada, sin reflexión disciplinaria carece de sentido.
- Pensar en un análisis estratégico en términos de debilidades, fortalezas, amenazas, eso no le da sentido por si solo a la vida universitaria, porque es para cualquier tipo de organización.

#### **2. Prácticas que le dan sentido a la universidad:**

- Gestión del conocimiento
- Responsabilidad social, aquella que da cuenta del impacto social de ese conocimiento
- Gestión pedagógica del conocimiento (pedagogía, didáctica, relación entre estudiante - profesor)
- Producción del conocimiento y generador de capital humano y capital social

#### **3. Prácticas que deberían implementarse para el sentido de universidad:**

- Es un problema de contexto en América Latina y Colombia, como la universidad no ha aportado como organización a resolver el problema más grande que tiene Latinoamérica: la desigualdad, y desde las ciencias sociales y desde la universidad, como se reduce esa brecha.
- En la universidad contemporánea, el pensamiento, el juicio, la reflexión crítica, política de la vida en sociedad y donde más se vive en sociedad sino en la universidad?
- Que integre la gestión universitaria y la convivencia social.



- Que la universidad forme seres con capacidad de ser felices, con autonomía para vivir su ocio, para vivir la convivencia social, seres humanos éticos y seres humanos capaces de comprender la metáfora de la vida.
- Lo que la universidad debe pensar o reflexionar es sobre la vida en sociedad y sus diferentes formas de organización.

#### **4. La universidad en su ser y su historia:**

En su ser es un escenario para el ocio, porque es la reflexión necesaria como acción, la reflexión es ociosa en si misma, la reflexión no es pragmática; para eso se creo para que el ser humano reflexione.

En su ser es un dispositivo social y cultural para el ocio.

Es una institución política en su esencia, es un lugar de deliberación, un lugar para el debate, un lugar público, es un lugar de inconformidad, un lugar donde se mueven energías, es un lugar de mucha movilización.

En su historia es después de la religión la organización más antigua del hombre.

Es un dispositivo de control de las personas, se pretende hacer una moratoria social de sujetos que aún no se encuentran en disposición para el trabajo.

#### **La universidad pasa por tres etapas:**

Visión positiva.

Visión social.

Una institución de enclaustramiento de las personas.

En su ser y su historia es un lugar de contradicciones y de posibilidades de ocio, por tanto de reflexión y crítica, pero un lugar, sino el más político de los lugares, el más deliberativo, el más crítico incluso desde los silencios.

#### **5. Significado de práctica de gestión eficiente y eficaz:**

Esta es una perspectiva que ha entendido el producto de la universidad como una mercancía; y desafortunadamente ese entendimiento de aquello que ofrece la universidad al ser humano, es una mercancía más, es lo que está haciendo que la universidad no pueda cumplir con su fin último, que es formar un ser humano.

#### **6. Como se evidencia la eficiencia en la investigación, en la proyección social, en la administración y en la cultura:**

##### **Las preguntas para mí son:**

1. ¿Cuál es el contenido y la forma del ser humano que habita en la universidad?
2. ¿Cuál es el conocimiento que se produce en la universidad y si efectivamente se produce conocimiento?

3. ¿Si ese conocimiento es pertinente?
4. ¿Porqué diferenciar entre administración y cultura?

La cultura en ella misma tiene su forma de organización social, la cultura es entender la administración de la universidad. Nos hemos hecho la pregunta al revés; primero es cómo nos organizamos y la siguiente cómo se administra la universidad. Hay una organización en la cultura.

### **7. Relación entre universidad y entorno:**

Es una relación que esta en quiebra.

¿Cuántas personas tienen acceso a la educación?, ¿Cuántas se sostienen?  
¿Cuántas egresan? Y de esas ¿Cuántas están generando conocimiento?  
Estas preguntas dan cuenta de cómo esta la universidad con su entorno. Por ejemplo  
¿Qué se hace desde la universidad para enfrentar la desigualdad?

### **8. Modificaciones a la estructura de la universidad:**

- Que busque como pensar en un ser humano coherente, entre su pensamiento disciplinar, su pensamiento de vida, su pensamiento crítico y político.
- Garantizar la reflexión disciplinar, ética, social, política del ser humano.
- El diálogo debe ser permanente, que se acepte la diversidad y que de ninguna manera sea homogenizante.

### **9. Relación dirección decisión:**

- Recomponer el tejido social al interior y exterior de la universidad.
- Una universidad para producir para el ocio, para hacer personas felices, para producir para el conocimiento.
- Mínimamente la cultura, la administración y la gestión deben estar orientadas a que convivamos, a que haya deliberación, a que haya propuestas.
- La universidad debe apostarle a una recomposición del contrato social y del pacto.
- Sentido del pacto y reflexión sobre la exclusión.
- Organizarnos para convivir (matan las personas, las silencian, porque piensan distinto).

### **10. Qué diferencia establece entre hablar de una gestión del conocimiento en la universidad, a una gerencia del conocimiento:**

- Gestión es posibilitar unas condiciones para una cultura que se movilice.
- Gestionar el conocimiento es hacer posible que el conocimiento se pueda desarrollar.

### **Otros hallazgos:**

- Se le da más peso a la administración de la organización universitaria como empresa, que a la gestión del conocimiento.

- Gestionar el conocimiento no es gestionar una empresa de producción o una empresa de servicios, porque el producto universitario es fundamentalmente una persona; no es necesariamente un bien como tal, o un servicio como tal, sino el ser humano en su esencia.
- Los recursos y las inversiones para los talentos sobre todo en las Instituciones de Educación Superior, no cuentan con el tejido social para allegar recursos a esa práctica de gestión y producción de conocimiento.
- Existen condiciones estructurales, otras funcionales del país, de la región, de la institución que desafortunadamente le dan menos disposición de recursos a la gestión del conocimiento.
- La producción del conocimiento, no es para otra cosa que impactar en la sociedad, sin embargo la mayor dificultad para esta práctica tiene que ver con la manera como se construye sentido sobre el conocimiento producido; no se asocia la producción de conocimiento con su impacto social, porque se entiende que es un problema pragmático y eso no es así, es muy reduccionista considerar, que la proyección social universitaria es meramente como una filosofía utilitarista.
- En la universidad no se piensa la pedagogía, porque no se considera un escenario para pensar en ella, ni en la didáctica, y para pensar las relaciones humanas entre los actores: profesor y estudiante; se piensa que el problema de la pedagogía y la didáctica es un problema de la educación básica y media. Desafortunadamente no se piensa en una gestión de la pedagogía y la didáctica frente al conocimiento de una disciplina.
- Frente a las problemáticas sociales se da mayor expresión de la universidad pública; casi que en la privada se opta por el silencio “para no perder el empleo”. Es casi decir, “no se arriesgue a pensar”, y ¿Cómo se produce conocimiento, sino es a través del pensamiento? Entonces, como producir pensamiento, cuando simultáneamente hay un lenguaje oculto, hay un “currículo oculto”, en el juicio crítico ¿Qué es un juicio político de la universidad?
- Cómo se aplica la eficiencia y eficacia en la universidad ¿Cuando la finalidad es lo humano? Y concretamente aquello que nos hace más humanos desde la perspectiva de la ciencia, que es el conocimiento.
- La pregunta más importante en esta investigación, es por el modelo de universidad, por un paradigma de universidad y especialmente para América Latina y antes de modelo, si existe pensamiento Latinoamericano, esa es la inquietud que me dejan.

## **ANALISIS ENTREVISTAS**

### **R. C**

#### **1. Qué son prácticas de gestión universitaria:**

-Una práctica es la que logra integrar lo que es la proyección social, la investigación y como tal la formación.

#### **Qué no es una práctica:**

-Cuando se considera la gestión como algo meramente de administración económica o financiera, como si fuese sólo una empresa y no tener como centro la academia.

#### **2. Prácticas que le dan sentido a la universidad:**

-La gestión en una universidad debe estar al servicio de la articulación. Quien coordine un proceso debe procurar gestionarlo desde la proyección social, desde la investigación y desde la formación.

- Creación de proyectos.

#### **3. Prácticas que deberían implementarse para el sentido de universidad:**

-Generar y tener en cuenta los grupos o colectivos de trabajo en las tres áreas fundamentales:

-Debate constante acerca de lo que es una universidad, como se relaciona con su entorno o sociedad y como universidad y contexto evolucionan.

-Aportar a la cultura desde el debate de la discusión sistema entorno.

-La representatividad de estudiantes y docentes a partir de elecciones.

-Deberían ser prácticas de largo aliento, no solamente pensadas en resultados, en lo que se debe hacer o se debe presentar; sino en una transformación que se mantenga.

-Una práctica debe abrir horizontes en la acción, para continuar en la transformación.

#### **4. La universidad en su ser y su historia:**

-La universidad en su historia ha tenido una función social y de poder en relación con el conocimiento.

-Mantiene órdenes de relación a partir de un conocimiento que se estructura o no, ordenes de relación con o sin razón, pero mantiene órdenes de relación; porque se está legitimando verdades en múltiples disciplinas; la universidad es legítima con ese rol, en relación con la producción académica.

-El saber es poder y control, la universidad tiene el poder de mantener y transformar.

-La pregunta por el ser de la universidad es siempre una pregunta política, no sólo tiene un conocimiento asilado, sino un conocimiento que impacta en la cultura.

## **5. Significado de práctica en gestión eficiente y eficaz:**

-Una práctica eficiente es la que logra perdurar a través del tiempo y logra una transformación y una gestión universitaria eficaz, es la del día a día, la que se va colocando metas, proyectos y va cumpliendo.

-El cambio es una distinción que se mantiene a través del tiempo y en ese sentido se podía hablar de eficiente.

## **6. Cómo se evidencia la eficiencia en la investigación, en la proyección social, en la administración y en la cultura:**

-La eficiencia estaría siempre "en mi concepto", en relación con la articulación de esas áreas.

-Cuando se habla de investigación, proyección, academia; estamos hablando de una relación directa con el entorno, estamos hablando de que hay convenios, hay publicaciones, hay producción, no me quedo en una parte, la gestión debe procurar esa eficiencia en esa articulación precisamente. Tendría unos indicadores para medirla como: producción intelectual, convenios que se hacen, impacto social, como es la financiación, a quien le interesa y la pertinencia social.

## **7. Relación entre universidad y entorno:**

-La pertinencia es la capacidad de transformación y auto-transformación que tenemos en relación con el entorno. No me parece que las universidades hayan transformado sus prácticas con relación al entorno; en general las universidades están enconchadas y son consultores de hacer sólo cosas.

-Hay que definir inicialmente, cual es el rol que la universidad va a desempeñar en relación con el entorno. Ese rol debería ser más un rol de cibernética de segundo orden, tanto el uno como el otro estamos ganando en diferenciación y transformación.

## **8. Modificaciones a la estructura de la universidad:**

-Ante todo la universidad debe tener muy claro su identidad ¿Para qué la universidad? Y, en cuanto a su estructura, definir qué tipo de relación quiere establecer con el entorno.

-Como reforma a la estructura, más bien diría que con que se garantice la participación y sea algo legítimo y empiece hacer parte de la cultura, creo que empieza a autorregular, sino es una participación tramposa; que permita la transformación de la misma estructura.

## **9. Relación dirección decisión:**

-Los grupos académicos deben ser la primera y última instancia de decisión.

-Cuando las decisiones son tomadas en conjunto, en colectivos, tienen mayor probabilidad de mantenerse a través del tiempo.

- La dirección debe hacer parte de los procesos y de la vida cotidiana de las facultades, de los programas. Es una dirección que debe estar al servicio de esos procesos
- Un líder debe ser legitimado por un grupo, se debe confiar en él.
- Es sano también que se de una dirección muy sensible al proceso de los grupos y que también sea autónoma.

**10. La desarticulación: ¿Cómo se vería frente a una práctica de gestión? Y ¿Por qué la articulación y por qué no la desarticulación?:**

- La desarticulación de los procesos es muy costosa, en tiempo, en dinero y en energías, porque son muchas personas pensando lo mismo de manera diferente. - La fragmentación es una crítica al pensarnos analíticamente. Si algo hay que desbaratar, es la fragmentación de los procesos.
- Articular sería proponer una pauta de relación que genere un nuevo orden.

**Otros hallazgos:**

- Gestionar la universidad es procurar que haya un equilibrio consciente o intencionalmente, una mayor apuesta para la investigación, la docencia o la proyección social.
- Si el que gestiona en cualquiera de los ejes fundamentales de la universidad, no tiene clara la articulación, se queda administrando y otros pensando. Están los que piensan que son académicos y están los que administran, los administradores, que tienen los números en su cabeza, porque existe la idea de que una empresa es viable, si en los números cabe.
- Una empresa universitaria, si se puede llamar así, es viable económicamente, pero es academia si es pertinente en cuanto a su proyección de universidad y sus productos de investigación están orientando la formación.
- Hay una gran tensión entre el académico que lucha contra la administración, y la administración que lucha contra lo académico; como si fuesen mutuamente excluyentes. El poder regulando la academia, pero desde el poder que le da administrar los recursos.
- La articulación genera resistencia y la resistencia es déjenme que yo investigo, que yo soy académico, y el académico vuelve a su rol de seguridad, es que “yo pienso” no me pongan hacer gestión de nada, no me pongan a ir hablar con las comunidades, no me pongan hacer algo diferente a investigar.
- Los grupos de trabajo deben tener la capacidad de autorregularse, de auto-organizarse; aunque también puede existir un líder del proceso, alguien que pueda leer ese grupo.
- El riesgo de la universidad es no leer el entorno y volverse meramente un sujeto del mercado, porque eso hace que las disciplinas o las ciencias no tomen distancia de nosotros mismos y perdamos la capacidad crítica. En últimas el riesgo de esa relación poco consciente, es la incapacidad que tendríamos de hacer auto-referencia.
- El entorno debe delimitarse, porque sino se estaría muy perdido, debe traducirse entorno: en una institución, en una sociedad o en que?, la universidad debe definir sus propios entornos, hacer una reducción de complejidad, de un entorno físico o un

entorno problema. Es un asunto que desde las disciplinas y facultades también debe plantearse.

-El entorno es lo que le permite al sistema como tal, ser sistema. El contexto en esta definición sería lo mismo que entorno.

## **ANALISIS ENTREVISTA**

**P. T**

### **1. Qué son prácticas de gestión universitaria:**

-Una práctica que tiene que ver con procesos que se realizan al interior de la academia orientado todo a un objetivo común, que es el hecho de que la universidad cumpla con su tarea en la sociedad. Prácticas son esas acciones que se desarrollan en los distintos ámbitos, docentes, investigativos y administrativos, orientados a que la universidad cumpla.

### **Qué no es una práctica:**

-La universidad colombiana en los últimos años es que se separó del país, y que está formando gente para el mercado, pero no para un mercado que responda a esos problemas de inequidad social que hoy caracterizan al país. Que puede no ser una práctica de gestión universitaria? La oferta académica basada en un buen negocio y la rentabilidad.

### **2. Prácticas que le dan sentido a la universidad:**

-El sentido de la universidad se fundamenta en la investigación, en la docencia y la extensión como en genérico y debe apostarle a la construcción de país y a solucionar la inequidad social.

-La investigación tiene que ser un derrotero de la gestión universitaria, debe haber mucho acompañamiento, inversión, porque universidad que no investiga, no debería ser universidad.

### **3. Prácticas que deberían implementarse para el sentido de universidad:**

-Que la universidad logre verdaderamente conectarse a los desafíos que de ella espera un país.

-Formar profesionales con corazón, le estaría apostando al cambio que en verdad necesita.

-Lograr que las personas se conecten con otras dimensiones de lo que significa ser humano, para que ello se proyecte en su ejercicio profesional y para que ello se proyecte en el país. Un profesional lo único que necesita es saber ser una buena persona.

-Las clases en el aula deben ser clases de país.

-Ayudar a encontrar el rompecabezas de este país tan fragmentado, actuando todos como agentes socializadores.

-Hay que formar sujetos integrales, pero especialmente que tengan corazón.



#### **4. La universidad en su ser y su historia:**

-Lo más importante a través de la historia, es que la universidad haya respondido a las demandas sociales de esos distintos momentos; este país hoy necesita una universidad con una gran cantidad de personas formadas en distintos perfiles específicos, respondiendo a unas tareas concretas; ojala responda a las coyunturas económicas, sociales y políticas de cada momento.

#### **5. Significado de práctica en gestión eficiente y eficaz:**

-Apunta a un tema muy importante que es la calidad, la calidad es un tema que tiene que pasar por nuestra vida cotidiana, por nuestras prácticas de distinta naturaleza, hacer las cosas con calidad, es hacer las cosas bien, con ganas, optimizando lo que tenemos, para que lo que hacemos les sirva a los otros.

#### **Qué prácticas son inadecuadas:**

-Los obstáculos económicos que ponen al ejercicio académico los que manejan los recursos. Que se construyan otros indicadores.

#### **6. Cómo se evidencia la eficiencia en la investigación, en la proyección social, en la administración y en la cultura:**

-La eficiencia atiende el tema de los procesos, entonces, hay que ocuparse de ellos y adaptarse al valor y acompañarlos en los momentos que están, desde todas las partes de la universidad. Y si la eficacia se mide en resultados, como saber equilibrarlos, como saber darles una justa valoración.

-Pero si desde lo honesto y ético, nos hacemos la pregunta si tal programa, que esta saturado se abre, no se podría responder esta pregunta.

#### **7. Relación entre universidad y entorno:**

-Es una relación que se ha venido revisando y que en positivo se ha venido cambiando. La universidad estaba ajena a ciertos sectores de la industria y poco a poco esos sectores se han acercado a la universidad, han recibido a los muchachos en pasantías, en prácticas y se ha pensado en las necesidades de formación profesional. En la medida que ha habido cambios en el entorno, cambios en la universidad, esos cambios se reflejan en la manera en que se sujetan esos dos elementos para apostar a cosas concretas.

#### **8. Modificaciones a la estructura de la universidad:**

-Que la estructura organizativa este en función de las necesidades y demandas de ese aparato docente, apostándole a la academia. Estamos formando personas, no son números.

-La estructura tiene que ser hecha en función de las prioridades de un sujeto social que esta cambiando, que necesita claridades, que esta creciendo.

### **9. Relación dirección decisión:**

-A ratos hay articulación entre dirección y la gestión ejercida en otros niveles, y a ratos total locura, cada quien quiere por su lado. Se entiende que es necesario que exista coordinación entre esa dirección y esa gestión ejercida; pero resulta que se hacen las cosas por cumplir o más en función de lo que el otro necesita escuchar.

### **10.Cuál es el mayor riesgo que afronta la universidad:**

-Que no logre responder a las demandas de esta cultura, que no logre hacerle frente a la construcción de ese país distinto, que no logre formar los seres humanos, con los valores para el país que soñamos; para que se de la transformación que necesitamos.

### **Otros hallazgos:**

-Lo más preocupante de la globalización que se presenta como un fenómeno económico, político, social, son los costos desde el punto de vista ético, axiológico y de valores, este mundo se rige por una mano invisible, por una sociedad de mercado, por una sociedad de consumo y si tu no estas allí, no existes.

## **ANALISIS ENTREVISTA**

**G.G**

### **1. Qué son prácticas de gestión universitaria:**

-Una práctica en la universidad es la gestación, la creación, un desafío de creación de algo que está orientado hacia la creación del conocimiento.

-Son prácticas de gestión universitaria, todas aquellas ideas que pensadas en el colectivo docente, en la comunidad académica, en la comunidad educativa, pueden ser direccionadas de tal modo, que resulten creando y generando nuevas alternativas para la universidad.

### **Qué no es una práctica:**

-No puede ser una práctica de gestión aquello que aparezca bajo una lógica de trabajo, donde el trabajo termina siendo el cumplimiento de una tarea, la habilidad en torno a un oficio, la subordinación a una lógica de discurso homogenizante.

-No puede ser práctica de gestión universitaria lo que no se piensa, lo que no es parte de una lógica abierta, interpretativa y democrática.

La práctica no es un oficio, no es una tarea de la gestión, estoy planteando que la práctica de la gestión no puede estar ligada a una lógica de trabajo que neutraliza el pensar, lo que se gestiona y que es instrumental; donde la práctica es reducida al concepto beneficio.

-Para hacer prácticas de gestión, no se puede venir a trabajar, no se puede venir a instrumentar, no se puede venir a oficiar, hay que venir a pensar.

### **2. Prácticas que le dan sentido a la universidad:**

-El sentido de las prácticas de gestión en la universidad, tiene que ser indudablemente el pensamiento que se crea a sí mismo. El pensar la gestación como gestión, como creación.

-Práctica formativa, donde formar es educar para pensar.

-Práctica Investigativa que da la posibilidad de construir conocimiento y a la generación de nuevas lógicas de pensamiento, de nuevos discursos, de nuevos lenguajes.

### **Qué es lo que no es pensado:**

-Lo que no es pensado al interior de la universidad, es todo aquello que aparece como tarea instrumental, es la que tiene la característica de que a ella le subyace el mandato, la orden, se reta a ejecutarla, a realizarla, a obedecerla.

### **Cómo hacemos para fortalecer una posible salida de esa crisis:**

-Como se dijo anteriormente, con una práctica formativa e investigativa; hay que pensar la sociedad, pensar la cultura; es una necesidad de realidad que jurídicamente tenemos que transformar, sino hay esta reflexión, entramos en una lógica administrativa y económica instrumental, sin posibilidad de pensar ética, política, estética, jurídicamente, esa lógica económica, administrativa, y esa lógica de desarrollo.

### **3. Prácticas que deberían implementarse para el sentido de universidad:**

-Hay que ir a un concepto de práctica no análoga al beneficio, no análoga a la tarea, casi un concepto de práctica, distinto a lo que venimos concibiendo como trabajo.

-Hay que venir a la universidad a pensar, porque en esa óptica lo que aparece es la semántica de la *praxis*, que es lo que realmente tiene sentido, porque un oficio, una tarea que aparece inicialmente como instrumental, se le incorpora la reflexión pero también se le incorpora la pregunta; se transforma en producción de conocimiento, porque tiene la reflexión y la teoría.

-Hay que aclarar que estamos entendiendo por universidad, la universidad no es nada en abstracto, no es un cuerpo de contenidos universales, no es una enciclopedia de conocimientos que han de ser transmitidos a los alumnos, que la universidad no es una lógica operativa de trabajo, sino que la universidad es un día a día, un esfuerzo de construcción histórica, que le corresponde a los sujetos históricos y concretos de pensamiento.

-Superar macro-estructuras para acreditar o calificar y ubicarse en la lógica de los sujetos que está formando, para que ellos puedan pensar la universidad.

-La universidad debe pensar en su lógica de acción, de actuación y no en su lógica de contenidos.

-Hay que pedirle a la universidad sensibilidad, capacidad de percepción, de reinaugurar su mirada, su punto de vista; a parte de la reflexión. Habría que preguntarle por la imaginación y al parecer es lo que más está llamando a la cultura universitaria.

-Más allá de comprender el sentido de una práctica de gestión, la universidad debe comprender el espíritu de la época, entender los signos de su tiempo, porque sólo comprende los síntomas. Es comprender su historicidad.

-Práctica de gestión que recupera el sentido de la universidad en la actualidad.

### **4. La universidad en su ser y su historia:**

-La universidad en su historia utilizaba una lógica de contenidos, ésta le permitía a la universidad declararse en ámbito que constituya la universalidad, por ejemplo en la universidad Napoleónica era de contenidos, enciclopédica intelectual, erudita que se dedico a transmitir, como si estuviera depositando en una generación los grandes valores históricos de otra generación.

-La universidad en su historia es historicidad, la manera como ella puede posicionarse y colocarse a la altura de los signos de su tiempo, interpretando muy bien los grandes acontecimientos humanos contemporáneos, por ejemplo: la guerra, la técnica, la democracia, la tecnociencia; el sujeto que sigue siendo un sujeto

contemporáneo, siempre lo será, pensando además el espíritu de la época. -La universidad tiene serias dificultades para comprender su historicidad, resulta haciendo lecturas sintomáticas, pero no estructurales de los problemas.

-En su ser, es una pregunta muy filosófica, en la actualidad y en el acto respecto a grandes acontecimientos humanos y respecto a lo que interpreta como el espíritu de la época; que no sólo tiene que pensarlo, sino realizarlo, no hay un ser de la universidad, hay un posicionarse y un colocarse. De la misma manera que entra el concepto de ilustración en la universidad y de manera que entra en conflicto el concepto de universalidad con universidad; entra en conflicto el concepto de ser en y de la universidad, entonces, la universidad en auto-colocación, y en auto-posicionamiento de ser un sujeto colectivo, tiene que ponerse en actualidad y actuación, hay más un estar, y un siendo, que un ser. El ser de la universidad está en bancarrota, en lo que es la idea de universidad como universalidad, en lo que son los grandes contenidos, desde el punto de vista, ético, político, gnoseológico, epistemológico y todas esas grandes ideas que movilizan la universidad, está en crisis toda la metafísica que la sostenía.

### **5. Significado de práctica en gestión eficiente y eficaz:**

-En sentido pragmático o en sentido de filosofía de la práctica de la *praxis*, o filosofía de la acción, hay una exigencia y es que todo conocimiento debe ser socialmente pertinente, se llega a decir que el estatuto de cientificidad de una disciplina o la validez científica, no está declarada por su objeto de estudio, o por su historia de construcción como disciplina científica, sino por la manera como esa disciplina responde a ese conocimiento.

-Hay que hacer una reflexión desde la economía política sobre lo que en pertinencia del conocimiento significa: valor de uso, valor de cambio, valor de función y valor social; recuperar esta discusión porque sino el pragmatismo funcionalista y toda la econometría van a conducir por determinada dirección, el sentido de las prácticas.

### **Cómo hacer para que esa eficiencia y esa eficacia respeten el sentido de universidad:**

-Depende de los sujetos, y aquí es un problema de cómo entiende uno el proceso universitario; hay un enfoque que dice que desde las prácticas uno tiene éxito o comete errores y es gracias al proceso de reflexión que lleva internamente a la combinación básica, de lo que uno sabe, de lo que uno cree y de los principios humanos que lo orientan. La universidad trasciende estos conceptos de eficiencia y eficacia, porque empieza a entender que estos son espacios académicos, más de participación, de emancipación, de procesos de reflexión en torno a lo social, donde se abren espacios de comunicación con el medio y donde la gestión va más al lado; donde se invita más a hacer academia y menos vivamos por el instrumentalismo básico de ese racionalismo.

-Observo dos tensiones desde la dinámica organizacional; una tensión básica entre universidad y entorno, es como un principio de decisión, es este momento que hace en esa discusión, que cada uno de los sectores se polariza y el otro son los sujetos que asumimos que nuestras razones son verdades reveladas y como no tenemos en

ambos casos los mecanismos de comunicación para compartir esos espacios con otras organizaciones, se nos dificulta mucho y esa es la eterna discusión, en la que cada día se debilita más las relaciones y se alejan las posibilidades en el debate, la participación de las empresas en las universidades; porque además ella no cree en los debates que se hacen sobre ciertas cosas, pero cuando ellas no creen también estamos hablando de la incapacidad nuestra; reitero que pienso, que somos los responsables de generar unos canales de comunicación que permitan una sincronía, en esencia es: cuál es el sistema simbólico que nos une con ese tipo de organización y que preocupación tenemos nosotros por construir o reconstruir, para poder disminuir la tensión.

### **7. Relación entre universidad y entorno:**

-Bajo la lógica de los sistemas que al menos se viene escuchando, la universidad resuelve su relación con el entorno encerrándose en ella misma y protegiéndose como sistema universitario. En mi versión lo que realmente identifica y construye la supervivencia del sistema, es que el sistema se protege del entorno sin clausurarse, se cierra un poco, para endogenizarse. La universidad termina diferenciándose del entorno y diferenciándose del entorno puede proteger su propia identidad y su propia supervivencia, porque si se entrega del todo al entorno se pierde como universidad, entonces, los teóricos de sistemas hablan de que se empieza a dar mucho contextualismo.

-En cambio el sentido de la práctica de gestión que recupera el carácter de la universidad en la actualidad, acto y actuación, necesitan mucho contexto, en este sentido si hay que hablar de un sistema abierto totalmente expósito y totalmente contingente e incluso indigente a lo que se le puede presentar el exterior, a lo que se le puede presentar el contexto.

### **8. Modificaciones a la estructura de la universidad:**

-La estructura orgánica es un hecho social, es una estructura que epistémicamente responde a procesos que tenga la organización y a un sistema de lógica de relaciones, en este sentido la estructura administrativa de una universidad debería ser: mucho más amplia, mucho más centrada en grupos de trabajo, con mucha más autonomía de los grupos, poco centralizada para tomar decisiones, sin desconocer la persona que representa y que ejerza un liderazgo de coordinación, que le permita la maduración y crecimiento al grupo.

-Una universidad sin facultades, con centros de información, con centros de investigación, con centros o escuelas de pensamiento; que organiza de nuevo el conocimiento humano, incluso admitiendo que pasa por una transición. Por ejemplo facultad de ciencias económicas, facultad de ciencias de la salud, facultad de ciencias básicas y de ingeniería o facultad de ciencias sociales, o facultad de ciencias educativas y culturales; admitiendo que para salir del esquema de facultades, tendría que pasar por otro esquema de facultades, donde el conocimiento se organiza distinto y la administración de la academia se organiza distinto.

-Una universidad interdisciplinaria y transdisciplinaria. Me parece que el comportamiento de las disciplinas forma parte de la bancarrota de la universidad. La interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad, son el factor fundante de la organización académico administrativa de la universidad contemporánea. La interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad es simplemente a propósito, la relación de la universidad con el entorno, es una exigencia social, no es una construcción epistémica ni epistemológica de las disciplinas, es simplemente la sociedad pidiendo a gritos solución a los grandes conflictos de la humanidad, que no ha producido ningún experto aislado.

## **9. Relación dirección decisión:**

-Hay más dirección que decisión, en realidad no se está decidiendo en la universidad, la universidad se está dirigiendo. Naturalmente que la utopía de la universidad es acercar los órganos de decisión con los órganos de dirección o son prácticas formativas con la voluntad política de decidir para que no se imponga la voluntad política de quienes dirigen. La universidad nuestra es más de dirección que de decisión, éstas no son universidades que deciden, éstas son universidades que dirigen.

-Precisamente si se requiere la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad, es porque se necesita que cada vez los sujetos se formen más en la decisión y se organicen más en términos de ejercer la decisión, no tanto de ejercer la dirección o sufrir la dirección. Me parece que el conflicto que tenemos entre, dirección y decisión, es un conflicto en los límites del experto, es que al experto no le gusta decidir, al experto le gusta dirigir o ser dirigido, pero no decidir, por eso necesitamos pensadores y no expertos.

-Dentro de este contexto de toma de decisiones, hay algo bien especial y desde la dirección, esta frase que no es mía: toda relación humana genera conflicto y diferencia, el problema de toma de decisiones y de la dirección, es como generar y como responder ante las diferencias entre las personas; las diferencias personales, las de concepciones, de estilos, por enfoques y lo que se debe garantizar son los espacios para una discusión, donde los conflictos se resuelven más por negociación y consenso, que de maneras autocráticas.

-Otro elemento bien importante son los argumentos que yo tengo para tomar decisiones, aquí la racionalidad limitada queda muy clara, pero es quien me apoyo y todos podemos aportar en cierto proceso para una toma de decisiones mucho mas amplia, como soy capaz desde la dirección para convocar ese tipo de decisiones y como las escucho, como sistematizo esos argumentos para que se me vuelvan razones al momento de dar órdenes.

## **10.Cuál es el mayor riesgo que enfrenta actualmente la universidad:**

-Hay escondida detrás de la lógica de la globalización y es que el capitalismo necesita universalizar el terror , porque sólo él es posible dentro de la lógica del miedo, para que seamos sujetos indiferentes y apáticos y el capitalismo pueda

cabalgar tranquilamente. Es una lógica de homogenizar, para mí lo más riesgoso que le está pasando a la universidad es la política de la guerra y que es universalizar el terror.

-Otro riesgo que evidencio en la universidad, es no reflexionar y centrarse básicamente en un racionalismo instrumental, para hacerle juego al mercado. Caminar por estas señales que va dando el mercado, que adicionalmente es tan inestable y complejo, hace que las mismas instituciones se destitucionalicen.

### **Otros hallazgos:**

-Detrás de las prácticas de gestión hay un sentido y está oculto.

-La palabra gestión la acompaña un lexema de palabra, por ejemplo gesta, gesto y gestación.

-No se puede gestar un conocimiento que no se produce, que no se cree, pero más profundo, es que no se puede crear un conocimiento que no se piensa.

-La producción de conocimiento es reflexión, teoría y construcción.

-La universidad está siendo presionada exteriormente por lógicas hegemónicas de poder económico, político, está siendo presionada no a pensar, sino a ejecutarse y realizarse casi precipitada que vertiginosamente, como por ejemplo: ritmos que imponen la acreditación, registros calificados; son un vértigo, es una velocidad que uno se pregunta qué tiempo está teniendo la universidad de pensarse por fuera de esos parámetros, por fuera de esos estándares de calidad.

-La universidad debe reconstruir esa lógica de contenidos que le dijeron que ella era universal, intelectual, erudita y enciclopédica.

La reflexión es un estado superior de pensamiento, es un proceso metacognitivo superior, que significa que la universidad se lee en relación con algo exterior a ella, se lee en relación a ella misma, pero se lee en el doble proceso de ir a fuera y volver adentro.

-Pensar y reflexionar es lo mismo, cuando se entiende que es un estado superior de pensamiento donde hay consciencia.

-Nosotros en las universidades sacrificamos el principio de realidad, por el principio de verdad y objetividad que maneja la teoría científica y que manejaba la teoría epistemológica. Todas las teorías de la verdad que están contenidas en las teorías, todas las lógicas de objetividad y de verdad, no tienen nada que ver con la realidad, simplemente fue un imaginario, una figuración, un punto de vista sobre la realidad, pero no la realidad misma.

-Epistemia significa recuperar el principio de realidad, e incluso poner en crisis los principios de realidad; la realidad hace rato rebasa los principios de verdad y objetividad que manejan las teorías científicas y las epistemológicas.

-La epistemia conduce a recuperar el principio de realidad, el principio de conocimiento, recuperar la relación sujeto-mundo, sujeto-entorno, sujeto-contexto, sujeto-acontecimiento, volver sobre lo gnoseológico, porque la universidad se ha ahogado en lo teorético, en la epistemología, en la teoría de las ciencias, en la ciencia por la ciencia, sacrificando la realidad.

-Realidad es todo aquello que construimos como sentido, una construcción significada y de sentido, respecto de mi relación con objetos, con cosas, con otros.



-Dentro de ese marco de realidad, la construcción de humanidad, no se resuelve, en la precariedad de las democracias, lo humano no se resuelve, ni en la precariedad de la civilidad y la gobernabilidad, ni en la guerra, ni en la relación con el macrocosmos; lo humano siempre esta en experiencias límites, en el umbral, en experiencias que son de riesgo, de clausura. Como que en medio de toda la fuerza epistémica de construcción de humanidad, como que lo humano no logra construirse como quisiera.

-Tengo un dilema: el de si la universidad debe relacionarse con su entorno objetiva y acontecimental, dejándose irradiar de todos los problemas humanos y sensibilizándose hasta el punto de agotar todos sus esfuerzos y solucionar todos los problemas humanos, a punto de caer en la trampa de que tiene que ser mesiánica o si sigue trabajando en los planos de idealidad y de idealización de utopía y, entonces, recuperar todo el idealismo ilustrado, todo el romanticismo ilustrado. Es cómo decirle a la comunidad, es una universidad y contexto o universidad de ideas.

## **ANALISIS ENTREVISTAS**

**J.C.M**

### **1. Qué son prácticas de gestión universitaria:**

-Yo lo asumiría en un sentido sistémico, en la perspectiva de tres pilares de lo que es el manejo de una universidad, que tiene que ver con la docencia, la investigación y la proyección social.

-Una práctica debe ser sistémica, interconectada y estratégica.

-Se debe partir de una concepción de lo que es universidad y revisar la concepción pedagógica del tipo de hombre que yo quiero, de sociedad y realizar un alinderamiento en la gestión.

-La que ejerza un aspecto transformador.

### **Qué no es una práctica de gestión universitaria:**

-Un excesivo funcionalismo e instrumentalización en su concepción.

-Una visión netamente profesionalizante, simple y llanamente atendiendo la demanda de un mercado laboral, de los sectores productivos.

### **2. Prácticas que le dan sentido a la universidad:**

-Que sea para la transformación de la sociedad.

-La concepción de lo universal.

-Que contenga una acepción amplia de ser humano, de su formación, de sociedad.

-Un laboratorio social por excelencia, que responda a las dinámicas que se le plantean.

-Que contenga una concepción sistémica de lo que es el desarrollo humano.

-Formación en pensamiento crítico, que posibilite que los elementos teóricos, tengan en cuenta el contexto en que se están dando y que permita que la universidad responda.

### **3. Prácticas que deberían implementarse para el sentido de la universidad:**

-Formación con pensamiento crítico.

-Hacer énfasis en la investigación que esté articulada a necesidades del contexto.

-Reforzar la docencia ya que en ella se están moviendo las concepciones teóricas.

### **4. Qué es para usted la universidad en su ser y su historia:**

-Hay una pregunta inicial, la universidad está anclada en la generación del conocimiento, entonces, habría que preguntarse ¿Cuáles son los intereses del conocimiento? Un conocimiento para una acción instrumental, un conocimiento que lleve a la liberación para una transformación y plantearlo en el contexto histórico dependiendo de las circunstancias históricas.

-Yo advierto que la universidad empieza a girar mucho entorno a un conocimiento no para la transformación, precisamente que en contrario se dé la posibilidad de construcción de un pensamiento crítico. Es una universidad que abandona las necesidades históricas, el contexto histórico, que sólo responde a los intereses del statu quo, o que replica estructuras sociales y políticas, pero no privilegia nuevas formas de pensamiento.

-Procesos como los de acreditación, que son un medio para algo y se convirtieron en un fin y sacamos indicadores e indicadores de gestión, pero no estamos pensando realmente en la tarea de la universidad, en el contexto histórico, pienso que la tendencia de la universidad hoy en día es: profesionalizante, instrumentalizante y le añadiría otra, cosificante.

### **5. Qué es una práctica eficiente y eficaz:**

-Eficiencia es haciendo las cosas correctamente y eficacia hacer las cosas correctas. Quizás la universidad ha tomado el camino de normas de calidad (acreditación), de eficiencia, de hacer más con menos, una visión de eficiencia reduccionista, positivista que ha abandonado la eficacia de hacer las cosas correctas.

-Eficacia me implica hacer las cosas correctas, en ese sentido la universidad tendría que mirar su realidad y contexto histórico y que estructuras hay: pobreza, violencia, corrupción y, entonces ¿Cuáles son las cosas correctas que debe hacer la universidad, para qué se de una transformación de esas problemáticas sociales? La práctica de la gestión se ha quedado en buena medida en los parámetros de la eficiencia, haciendo las cosas correctamente y de pronto no haciendo las cosas correctas.

### **6. Cómo se evidencia la eficiencia en la academia, en investigación, proyección social, administración y cultura:**

-Habría que preguntarse cual es el paradigma que yo utilizo para la eficiencia. Un paradigma reduccionista, positivista, que me lleva hacer más cosas con menos, una visión financiera; si yo tengo una visión más sistémica, entonces, me lleva a pensar la investigación, la docencia y la proyección social en que tanta medida esta impactando.

### **7. Cómo observa actualmente las relaciones entre universidad y entorno:**

-Las siento muy cordiales, como que la universidad hace ver que va al medio y que satisface las necesidades de él y hablo de medio cuando me refiero al medio nacional, regional o local, instituciones e incluso personas; pero no siento que asuma un pensamiento crítico de transformación y de construcción con el entorno; es una relación muy compleja y quizás con una buena dosis de neoliberalismo y una buena concepción del sistema capitalista, dentro del cual si la universidad no se congracia con el entorno, entonces, la aíslan.

### **8. Qué aspectos identifica como relevantes en la relación dirección decisión:**

-Por un lado está lo estratégico y por otro las decisiones que se toman en la universidad, ausentes de esos procesos. Habría que trabajar mucho en el aspecto de cultura organizacional, de alindamiento, porque se advierten decisiones que se están tomando en el día a día, que no están consultando esos aspectos señalados.

#### **9. Qué modificaciones le haría a la estructura de la universidad:**

-La esencia de la universidad es la generación de conocimiento y habría que revisar los intereses que nos están asistiendo en torno a ese conocimiento. Un conocimiento transformante o profesionalizante.

-Una gran responsabilidad social.

-Gran énfasis en la docencia.

-Procesos de enseñanza y aprendizaje con visiones de texto y contexto; haciendo mucho énfasis en pensamiento crítico.

-Investigaciones basadas en lo societal.

-Existe prevalencia de las decisiones administrativas, sobre los asuntos académicos y lo administrativo debe acompañar este sentido, no obstaculizar.

#### **10. En su concepto cuál es el principal riesgo que enfrenta la universidad:**

-El principal para mí, es que la universidad esta sólo volcada a atender necesidades del sector productivo, y como tal se está quedando en una universidad profesionalizante, que se está focalizando en sólo parámetros de eficiencia; en cierta medida ha perdido el norte de formación de una masa crítica, de pensamiento crítico.

#### **11.Cuál es la diferencia que usted establece entre contexto y entorno:**

-Cuando hablo de contexto y entorno, hablo de ellas de manera equivalente; pero cuando hablo de contexto histórico, en el tomo dimensiones políticas, sociales, económicas y por sobretodo culturales.

#### **Otros hallazgos:**

-En este momento la universidad está anclada en una concepción profesionalizante e instrumentalizante, hay una ausencia de pensamiento crítico; hay una tendencia a la información.



## **ANALISIS ENTREVISTAS**

### **C.G**

#### **1. Qué son prácticas de gestión universitaria:**

- Es un proceso sistémico, complejo, humano, en el cual se relacionan e interrelacionan en primera instancia, personas, recursos, infraestructura y demás, para el alcance de intencionalidades de la universidad.
- Permite la relación y la interrelación entre personas, estructura, infraestructura, recursos, contexto, cultura.

#### **Qué no es una práctica de gestión universitaria:**

- Una forma a través de la cual se hace una cosa, como por ejemplo conseguir recursos.

#### **Cómo es un proceso, cómo lo describe:**

- Son medios que permiten una buena gestión o una buena práctica de gestión, porque si lo ponemos al revés, entonces, la práctica de gestión estaría al servicio de eso.
- La práctica de gestión tiene connotaciones de un sistema, pero no lo es todo.

#### **2. Prácticas que le dan sentido a la universidad:**

- Práctica reflexiva, que capacidad tiene la universidad para pensar, repensarse en su carácter social, cultural, económico, político.
- Práctica de aprendizaje, va con la práctica conversacional.
- Práctica de toma de decisiones y como se consiguen intereses diversos, no comunes.

#### **Considera que hay diferencias entre esas prácticas universitarias de una institución a otra:**

- Claro que si, sobretodo lo evidencio en la universidad pública y privada, en ambas trabajo; los ambientes, la cultura, los lenguajes son distintos, a las problemáticas. - En la pública yo escucho un lenguaje de temor de control, producto de experiencias históricas y de la vida, es un lenguaje muy orientado al no hacer y de no buscar el como si; esto generado también por el esquema legal y el esquema de control en que está ubicada la universidad. En la privada hay más facilidades, siento que hay facilidades y búsqueda de alternativas para hacer las cosas, siempre y cuando eso si, implique un beneficio económico.

### **3. Prácticas que deberían implementarse para el sentido de la universidad:**

-El poder generar conversaciones, podernos entender en la diferencia; como comunicarnos desde lenguajes tan sensibles, tan dispersos, por que yo he sentido que esos lenguajes han generado islas, especializaciones o territorialidades. Es importante escucharnos, desde las disciplinas, conceptos y lenguajes.

### **4. Qué es para usted la universidad en su ser y su historia:**

-La universidad es una institución social para la sociedad y construida por la sociedad y para la sociedad, ese ser implica esa sociedad, ese concentrarse en el desarrollo humano, en el desarrollo social, obviamente en el desarrollo científico y tecnológico para ese desarrollo humano y social.

### **5. Qué es una práctica eficiente y eficaz:**

-Desde la eficiencia siempre hemos asumido la manera óptima de administrar recursos escasos; para la eficacia que es el alcance de esos objetivos, unas intencionalidades y unos propósitos institucionales.

-Algo que para mí no es, pero que se asocia al lenguaje común y es el logro de objetivos y el impacto de lo que la universidad hace, y desde ese impacto qué está pasando con el desarrollo de la ciencia y la tecnología.

-Uno ve personas más orientadas hacia la eficacia sin tener en cuenta la eficiencia y desde ahí se paran, argumentan "el fin justifica los medios ". Cuando hablamos de efectividad en una práctica de gestión, me implica la eficiencia y la eficacia, que ambas sean adecuadas y combinadas. Siento que hay determinadas prácticas enfocadas sólo a la eficiencia y otras a la eficacia.

### **6. Cómo se evidencia la eficiencia en la academia, en investigación, proyección social, administración y cultura:**

-No entiendo porque la pregunta fragmentada, cuando comprendo que es un sistema académico y que la gestión administrativa, se supone facilita esas tres partes misionales de la institución. Esa fragmentación enreda las prácticas, mas de lo que están, haciendo una vicerrectoría académica, una de proyección. Esa fragmentación que es territorial, no me permite el desarrollo de los diferentes lenguajes, cada uno responde por lo suyo o por su área; termina perdiéndose en el engranaje de la universidad y de estas maneras, no se logran los objetivos.

-Lo otro es que la parte administrativa no está al servicio de posibilitar o de permitir que esa eficacia o esos resultados misionales se logren, no creo que sea con una mala intención, pero si está mal pensado, la administración hace difusa y pesada el desarrollo de los tres pilares; como que la administración en la universidad se hace evidente es por las restricciones y no por la participación.

### **7. Cómo observa actualmente las relaciones entre universidad y entorno:**

-Las siento distantes, como en un proceso de coqueteo, pero sin que cada una haya pensado en su lugar y en su importancia en el desarrollo de la universidad.

#### **8. Qué aspectos identifica como relevantes en la relación dirección decisión:**

-Dirección y decisión tienen que ver con quien toma la decisión, que es un sujeto. Es quien esta al frente visualizando y liderando prácticas de gestión universitaria, sobre esquemas mentales, sobre modelos, quien toma decisiones y en qué modelo esté me parece muy importante.

-Una persona visionaria, conciliadora, capaz de escuchar la diversidad y orientar a partir de ella, que genere confianza y credibilidad, que sea un buen tomador de decisiones.

#### **9. Qué modificaciones le haría a la estructura académica-administrativa de la universidad:**

-Más flexible, menos jefaturas, menos jefes, menos divisiones.

-Asociaciones como grupos.

-En lo administrativo grupos orientados hacia el servicio, hacia pensar formas livianas de hacer lo que hacemos. Poner la norma como piso y no como techo.

-Comunicación permanente entre docentes y directivos de programa, modificación de espacios de interacción entre directores de programa y docentes seleccionados para el desarrollo curricular.

-Aceptación del cambio y movilidad.

#### **Cómo sería el deber ser:**

-Acercar ese entorno a la universidad y la universidad al entorno; a través del escucharse.

-Interacción entre medio, necesidades y prospectiva de entorno y universidad y aterrizarlas en prácticas y procesos administrativos que lo permitan.

-Integraría lo académico, a la investigación y la proyección y pondría a conversar siempre estas instancias, para no facilitar territorialidades.

#### **10. En su concepto cuál es el principal riesgo que enfrenta la universidad:**

-Que la universidad se quede atrás en desarrollo y mejoramiento del conocimiento y obviamente lo decía anteriormente, el impacto en esa sociedad. Desde mi punto de vista saco dos conclusiones, una que la universidad está en crisis y la otra que no tiene sus referentes claros.

#### **Qué está haciendo bien la universidad en Colombia:**

-Esta queriendo ampliar su entorno, no sólo local, internacional y mundial, a partir de las alianzas estratégicas y el desarrollo de los doctorados.

-Financiando proyectos de impacto concreto en desarrollo humano de la nación y región, articulados a planes de desarrollo.



- Frente al discurso de la calidad, esta reflexionando sobre si misma para plantear estrategias de acción, viables, medibles y cuantificables.
- Gestión para el logro de recursos propios

**Resistirse a ese cambio: ¿No es resistirse al neoliberalismo?**

- No, el contexto público es tan complejo, pienso que el cambio ha sido una constante histórica; las personas no se resisten al cambio, sino a ser cambiadas.

**Dónde está el entorno:**

- Yo colocaba en claro donde bien se yo el entorno, yo decía inclusive en un sector particular productivo de ese entorno y contexto.

**Otros hallazgos:**

- Es posible que las prácticas de gestión que se tienen al interior de las universidades, pueden obedecer a lo que es nuestro entorno, pero también al revés, las características del entorno delimitan las prácticas de gestión universitarias.
- El entorno vive unos procesos de cambio constante, la universidad no.
- Existe un componente de carácter personal de competencias, que aunque lo administrativo no facilite la gestión, pienso que si hay competencias de tipo personal y términos de directivo que posibilite estos procesos.

## **ANALISIS ENTREVISTAS**

**M.G**

### **1. Qué no es una práctica de gestión universitaria:**

- Fundamentalmente las de financiamiento y las de uso de los excedentes financieros.
- La dominancia de la gestión financiera, de las prácticas financieras no son del uso del recurso, sino de la búsqueda del recurso y maximización del ingreso.
- Prácticas de gestión que la universidad asimila y que son propias de la empresa.

### **2. Prácticas que le dan sentido a la universidad:**

- Me parece que las prácticas de gestión que están dándole sentido a la universidad, son aquellas que reconocen las presiones del entorno por la necesidad de investigar y, además de investigar, difundir las investigaciones y en ese sentido las practicas de políticas editoriales.

### **3. Prácticas que deberían implementarse para el sentido de la universidad:**

- Re-direccionar las que están y me parece que lo más importante es el reconocimiento por los actores de los contextos y de las identidades, primero la identidad nacional, local, territorial y de la identidad propia de la colombianidad.
- Me parece que las prácticas de gestión deben ayudar a identificar los problemas que debe enfrentar la universidad. Siento que los problemas de contexto no están siendo bien abordados.
- Listar los problemas colombianos para hacer las propuestas de posgrado, porque sin problemas como hacemos para proponer.
- Construcción de comunidades académicas y tiene que ver con la profesionalización de la docencia.
- Otra práctica es la lógica de oferta de los cursos de posgrado, distinto al problema de identificar los problemas a su lógica de oferta, porque su lógica sigue atada a la demanda del mercado, no a una lógica como el desarrollo personal, humano, social.
- Instrumentos para la medición del desempeño, prácticas de gestión que reconozcan otros indicadores distintos, en su construcción y no tomados de la empresa.

### **4. Qué es para usted la universidad en su ser y su historia:**

- Es el espacio de diversidad, de la re-creación, de lo particular y lo general, del conocimiento, del saber, de la ciencia, de la tecnología, del arte, y como el espacio de reproducción del conocimiento desde la modernidad; esa es la idea en historia.
- Me parece que la universidad colombiana aún no ha logrado madurar en el sentido de reconocer el entorno y de constituirse en un espacio de socialización, que jalene las respuestas a las preguntas y problemas de la sociedad; es una estructura social

concentradora, que no ha brindado posibilidad de salir de las estructuras sociales que traían a las clases medias y bajas; constituyéndose más en respuesta al mercado laboral, que en un discurso o ideario de construcción de conocimiento y construcción de nación.

-En conjunto la universidad contrasta el espacio ideal y el espacio de construcción de sociedad. Hemos ganado en espacios donde la universidad ha apostado menos en formación en bases sociales y filosóficas y más en la formación para el trabajo.

#### **5. Qué es una práctica eficiente y eficaz:**

-Particularmente no entiendo estos dos conceptos unidos a la empresa o en el sentido financiero, los comprendo desde la termodinámica, que pueden ser dos nociones que digan “dinámicos de circulación de energía siempre estática y formas de utilización de energía de manera más adecuada en cuanto a ellas”.

-Otra cosa es que existan visiones de economía financiera, monetaria, mentalidades economicistas, es una contradicción profunda y asocian eficiencia y eficacia a utilización de recursos y eficacia recursos necesarios para cumplimiento de los objetivos.

-En termodinámica no se habla de maximizar energía, entonces, la eficiencia será la adecuada lógica del proceso, no implica necesariamente la medición de recursos, ni el menor costo.

#### **6. Cómo se evidencia la eficiencia en la academia, en investigación, proyección social, administración y cultura:**

-Sin respuesta.

#### **7. Cómo observa actualmente las relaciones entre universidad y entorno:**

-La universidad colombiana logra ser condicionante del entorno, en cuanto a su transformación. En este momento la universidad es reactiva al entorno, no propone. Entonces, para que la universidad sea proactiva debería tener capacidad de lectura de los problemas del entorno, si una organización se acomoda al entorno, en últimas es reactiva.

#### **8. Qué aspectos identifica como relevantes en la relación dirección decisión:**

-La relación que yo veo entre decisiones y gestión universitaria es de sobre-posición de las formas de decidir en las empresas y es por la incapacidad de distinguir y por la condición de profesionalización de los gestores. Se ha vendido, vendiendo el modelo de formas de organización decisión empresa y no de mala fe, aunque vamos comprendiendo otras formas de organización, como el cooperativismo, las ONG.

-El estado actual de nuestra forma de organización, ha estado irradiado por la manera como la economía capitalista se organizó, y la empresa como célula de ella, ha sido el espacio de relacionamiento social, ejemplarizante y por esa razón, el

tiempo que nos ha tomado distinguir, sistematizar y abstraer las prácticas de la forma empresa.

**9. Qué modificaciones le haría a la estructura de la universidad:**

- La educación debería ser pública en su financiamiento y en su espíritu.
- En lo macro modificar la visión de mercantilización de la educación.
- Establecer discusiones y vínculos entre educación media y superior.
- Una estructura administrativa autogobernada por parte de sus cuadros directivos.

**10. En su concepto cuál es el principal riesgo que enfrenta actualmente la universidad:**

- Perpetuar la dinámica de falta de reconocer el contexto y que la universidad le siga dando la espalda al país y que se profundiza con el academicismo.
- La apropiación de prácticas de gestión de las empresas, cuando además esas prácticas, son prototipos de otros contextos.
- La falta de investigación aplicada y conceptual.

**Otros hallazgos:**

- Cada vez más, la lógica de la globalización y la internacionalización, ayuda más al copiar prácticas y hace que la universidad no tenga problemas.
- El principal problema que tienen las universidades colombianas y otras, es que asimilen como propias la racionalidad de la empresa, es debido a que le entregan sus productos al actuar de la empresa y el producto hace a la organización. Y, entonces, automáticamente ese es el código genético que se transmite.

## **ANALISIS ENTREVISTAS**

**D.A**

### **1. Qué son prácticas de gestión universitaria:**

-Las prácticas de gestión de administración de la universidad en su sentido son: transformar, interpretar, criticar de cara a la sociedad.

### **Qué no es una práctica de gestión universitaria:**

-Aquellas que hace su quehacer expresando la producción educativa como mercancía.

### **2. Prácticas que le dan sentido a la universidad:**

-Aquellas propias de su rol social.

-Hay un sentimiento de identidad en los docentes, que empiezan a entender que lo metodológico, lo pedagógico y lo académico, deben de fundamentar la relación docente-discente, para tener un egresado con compromiso e identidad con ella.

-Tratar que el estudiante tenga una formación con compromiso disciplinar, que tenga identidad con la sociedad, un profesional primero que todo formado como ciudadano.

-Propiciar que el estudiante sea coparticipe de su formación.

-Metodologías de investigación que coadyuvan a fortalecer precisamente la investigación cualitativa, que deban nutrirse de experiencias concretas y específicas que nutran el ejercicio de la docencia.

### **3. Prácticas que deberían implementarse para el sentido de la universidad:**

-No puede tener un sentido, de lo que la sociedad ya no le permite ser.

-Construir y trabajar en red, una red que identifique toda la relación de vasos comunicantes entre la sociedad como impulsadora y dadora de insumos docentes y pedagógicos, como consumidora de todo el basamento académico y de todo el andamiaje ciudadano y cívico que necesite la sociedad.

-Recuperación de la legitimidad de la universidad, que debe ser el objetivo que orienta el que-hacer de la universidad y que tiene que construirse, desde la identidad de la nación, desde la defensa del estado, que interactúa con la globalización y que promueve un conocimiento glocal y una razón glocal de ser de la sociedad.

-Hacer parte del tejido institucional, estatal y nacional, puede ganar sentido su razón de ser, no porque de ella se le deba reconocer, sino porque el tejido social la identifique como necesaria, es decir la universidad no puede seguir a espaldas de la problemática social, política, cultural, teniendo por medio, la exclusión y la inadecuada distribución de la riqueza.

-La universidad debe operar y gestionarse con una perspectiva de lo nuevo y lo nuevo es el sentido glocal que comprenda la relación globalidad - localidad, para formar personas en esa dimensión de posicionamiento. Nosotros no podemos ser ciudadanos del mundo, por lo que nos diga la globalidad, sino que tenemos que ser ciudadanos del mundo porque nuestro quehacer local se inserte en las dinámicas mundiales.

-Que los recursos que se administren en un espacio no sean recursos particulares, privados, sino que sean recursos que la sociedad requiera.

-Hay una parte trascendental y que está en la base de una relación de universidad y es la transformación conceptual, en cuanto a disciplinas y relación con la comunidad; hemos operado en un criterio de ciencia que parte del fraccionamiento, fuera del cual no hay posibilidad de que la academia exista. Es decir, genera una forma de saber que se cree el único y que descalifica otras formas.

#### **4. Qué es para usted la universidad en su ser y su historia:**

-La universidad ha sido expresión de sociedad que el capitalismo y la burguesía lograron arrancarle al feudalismo, como una forma concreta de obtener un instrumento que permitiera cognitivamente, fundar las pretensiones de las nuevas clases sociales, para lo cual debió dotarla y la misma universidad se dotó de unos instrumentos y objetivos que la distinguieron de cualquier otra institución, en cuanto a productora de bienes y servicios. La universidad se constituía en el elemento básico y fundamental que garantizaría, digamos así, la democracia y calidad del bien llamado conocimiento que tenía que tener en si mismo unos atributos fundados en el trabajo necesario para producirlo. Por eso el capitalismo y la burguesía no van a fundarse en saberes tradicionales, sino en saberes que el trabajo académico fuese construyendo, en tal sentido, tenía que tener autonomía, capacidad analítica y una garantía de su funcionalidad para el largo plazo, dado que el conocimiento tenía que tener una decantación y sobretodo tener una libertad.

-De alguna manera todo el producido de la universidad, terminó por diferenciar sus productos, unos por supuesto al servicio de los intereses dominantes, pero otros no; creo que eso es la universidad, una contradicción entre los atributos de la democracia, la autonomía, la rigurosidad y la tendencia de compromiso con el gobierno y las clases hegemónicas.

#### **5. Qué es una práctica eficiente y eficaz:**

-La universidad será eficiente y eficaz, si es capaz de escapar al cerco que la globalización le ha tendido, si entiende que su legitimidad radica en el reconocimiento que por su producto social, la sociedad le entregue, no por la capacidad de ofertar más carreras o más títulos, sino que atienda a los sentires de la sociedad, o sea aquellos productos que la modernidad le prometió a esta humanidad, es decir, entregarle ciudadanos.

## **6. Cómo se evidencia la eficiencia en la academia, en investigación, proyección social, administración y cultura:**

-Si la investigación y la extensión cambian de rumbo; si realmente la universidad incorpora el desarrollo humano, a esa cantidad de seres excluidos, de ciudadanos en el amplio sentido de la palabra; y da cuenta de la explotación en Colombia y recupere el saber tradicional, y sino conoce las necesidades de las comunidades, para garantizar un desarrollo y una vivencia digna, la universidad no estará transitando eficiente, ni eficazmente.

## **7. Cómo observa actualmente las relaciones entre universidad y entorno:**

-Son relaciones de mutuo desconocimiento, de desconfianza; la universidad se encuentra desubicada y vulnerable, tal vez defendiendo antiguos merecimientos, antiguas distinciones. Una universidad que solamente ve en objetos de conocimiento y no relaciones vitales y vivenciales de la que ella hace parte, una universidad que resulta limitada socialmente y que ni aporta, ni entrega soluciones.

## **8. Qué aspectos identifica como relevantes en la relación dirección decisión:**

-Creo que se enmarca en una postura tradicionalista, jerárquica y autoritaria, en donde hay unos que mandan y otros que obedecen y unos que deben formarse para llegar a ser alguien en la vida. Otros que saben y los que no saben, unos que descubren la hipótesis y los demás son sujetos para la transformación.

-En la universidad actualmente, se da la adopción de una perspectiva de desarrollo, donde la universidad debe obedecer mandatos, donde se exigen productos académicos con un sello de calidad total, avalados universalmente y en donde la relación hegemónica nos va a decir que en el corto y mediano plazo, pues sólo podremos ser administradores de lo cotidiano, pero no administradores de los procesos de producción del conocimiento, eso me parece, es el relacionamiento más preocupante entre la universidad, la administración y la gestión, de lo que está haciendo; ella es capaz de gestionar un pensum, de un programa de asignaturas, pero es incapaz de producir con esa administración, producir conocimiento.

## **9. Qué modificaciones le haría a la estructura de la universidad:**

-Tenemos que ser conscientes que tenemos que resistir, a partir de identificar lo que ha sido el historial de la universidad, para no perder lo que tenemos, ni el horizonte de lo que debe ser la universidad; para no perder el horizonte de la función creativa de la universidad, la transformación debe ser para transformar la crítica.

-Lo otro sería que el conocimiento debe reconocer la biodiversidad, para que los saberes puedan transitar hacia formas ecológicas que resuelvan los problemas vitales. La universidad no puede ser una isla, creo que esta es una transformación básica de la universidad, que debe entender desde la globalidad, que los problemas son locales. La extensión y la investigación, tienen que generar transformaciones en la sociedad y en la universidad misma.

## **10. En su concepto cuál es el principal riesgo:**

-Mutuo desconocimiento y desconfianza, entonces, lo que tiene que ganar la universidad es en su identidad ante la sociedad, como una instancia socialmente válida, es decir, la sociedad en estos momentos, tiene un problema de pérdida de su razón de ser, de su identidad.

-La indiferencia, vemos morir diariamente empresas que son fuentes de empleo, seguridad social y que paulatinamente eso da lugar a que el mundo mercantil, quede en manos de unos pocos conglomerados. Llegará el momento en que la universidad desaparezca y no pase nada. La hegemonía del mercado universitario estará en manos del pensamiento único, con adiestramientos únicos, cuando por ejemplo universidades gringas, ofrezcan títulos por \$ 400.000 pesos.

-Creo que en estos momentos la universidad se internacionaliza para mercantilizar sus productos y ser una unidad productora más, con eso la universidad estará perdiendo su historia y su decidida atención que le debe brindar a los sectores populares más amplios. La globalización se ha tornado amenazante, haciendo que se pierda la tradición que ha caracterizado a la universidad.

-La universidad debe entender que en este mundo mercantilizado y que la universidad como expresión de esta mercancía, está corriendo un riesgo fundamental, debe salvaguardar parte de lo que ella ha sido y en este sentido lo que hay, es una dimensión de ella que debe darle la razón de ser y es digámoslo así, debe ser una identidad de compromiso que justifica ante la sociedad, como un acto que en la actual coyuntura tiene razón de ser, entonces, es su legitimidad lo que está en juego.

## **Otros hallazgos:**

-En la medida en que se ha mercantilizado el desenvolvimiento social, la práctica de gestión administrativa ha ido suplantando las prácticas de gestión y las perspectivas metodológicas y pedagógicas en relación docente discente, que se ven sometida paulatinamente a la relación financiera. Ciertas categorías como productividad, eficiencia, eficacia, terminan suplantando la responsabilidad del docente. El docente no orienta, entonces, su esfuerzo al objetivo básico, sino que hace su quehacer expresando la producción educativa como mercancía.

-La internacionalización de la educación como mercancía, es un parámetro que debemos tener en cuenta, para que nuestra labor en torno a un quehacer mas adecuado de la universidad, no sea ingenuo, ni instrumental.

-La adversidad más grande que enfrenta hoy la universidad pública, es el ataque tan feroz, que se da contra profesores de la vieja guardia, algo así como quebrar la tradición y remplazarlos por docentes mas jóvenes, que no tienen historia, ni compromiso político, mas fáciles de manejar.

-La universidad no puede contenerse con que hay discriminación o clases marginadas, sino que ecológicamente tiene que entender que si hay una sociedad que vive en esas circunstancias, es una sociedad no democrática, no digna y si hay un contexto problematizado, entonces, la universidad no puede hacerse la de la vista gorda.



## **ANALISIS ENTREVISTAS**

**J.I.J.**

### **1. Qué son prácticas de gestión universitaria:**

-Es un hecho que determina una intencionalidad de la dirección que está en la cabeza de las personas, para lograr que una diversidad, básicamente alcance los propósitos para los cuales existe.

-Debe definir e integrar unas intencionalidades desde la proyección social, la investigación y la docencia e interpretar las señales que emite el medio en el cual está.

-Para la práctica de gestión universitaria, es importante el convencimiento de quienes dirigen, para poder alcanzar esas relaciones básicas y comprender lo que quiere el medio, lo que la universidad le está aportando; que la universidad se debe convertir en la mentalidad de la sociedad, tendrá que dirigir ciertos rumbos en torno al conocimiento, a la recreación, a la cultura. Esa sería una práctica de gestión universitaria.

-Desde la perspectiva de trabajo universitario, las personas allí de alguna manera, están realizando ejercicios de pensamiento, donde tratan de deslumbrar, desentrañar aquellos fenómenos sociales, económicos, políticos, que demarcan la dinámica social. Es por ello que es en la universidad que se dan esas posibilidades de recrear lo que llamamos teoría y práctica.

### **Qué no es una práctica de gestión universitaria:**

-Las que van encaminadas a un instrumentalismo, donde no se tiene en cuenta la integración, donde se le quita la posibilidad a la universidad de ser como esa mentalidad básica de la sociedad y de recrear lo social.

### **2. Prácticas que le dan sentido a la universidad:**

-Son aquellas que van encaminadas a la comprensión de la dinámica social, de la cultura, miradas desde un esquema dinámico en el cual podamos recrear la reflexión.

-Prácticas de gestión que defiendan el origen y la génesis de las profesiones; que tienen que estar sustentadas en una reflexión permanente de lo que es una profesión, de lo que el medio está retroalimentando y como generar un proceso de robustecimiento de la profesión.

### **3. Prácticas que deberían implementarse para el sentido de la universidad:**

-Construcción de comunidad académica.

-Mecanismos para comunicarnos con el medio.

-Generar un espacio de reflexión.

-Mecanismos de retroalimentación de lo que se está haciendo y cómo se está haciendo, la calidad de lo que se está haciendo y cómo lo percibe el medio.

#### **4. Qué es para usted la universidad en su ser y su historia:**

-Es un espacio para la construcción de pensamiento, en la posibilidad de reflexión de la cultura, es un espacio donde se insertan toda la cantidad de procesos institucionales y fenómenos sociales, para lograr impactar con un tipo de pensamiento, de posibilidades de recreación de la cultura; es el espacio que brinda al ser humano la posibilidad de liberarse en lo que conoce, en lo que hace.

-Es un espacio abierto de comunicación en su ser, es una posibilidad grande de recreación de lo humano, en torno a la integración de la cultura y el conocimiento.

-En su historia, la universidad ha sido en otros momentos más importante en su medio social, actualmente no es tan importante porque ha perdido identidad. Se ha enredado mucho en el proceso instrumental.

#### **5. Que es una práctica eficiente y eficaz:**

-Dentro del contexto de la eficiencia y la eficacia, siempre se orienta a instrumentalizar la gestión.

-Una práctica eficiente, será aquella que tiene claramente definido los medios, los recursos y busca articular medios y recursos para la búsqueda del objetivo determinado. (Aunque no se pueda separar lo instrumental de la gestión). La naturaleza de la administración siempre necesita mecanismos de control.

#### **6. Cómo se evidencia la eficiencia en la academia, en investigación, proyección social, administración y cultura:**

-En la academia deberá darse por la posibilidad, tener claras las metas, articular los recursos que se tienen y pensando la diversidad de personas, preparaciones y conocimientos que se tienen. Los procesos de eficiencia deberán ser articulados no generalmente, sino particularizados de acuerdo a los saberes.

En la investigación, lograr consolidar los grupos de investigación y dinámicas, allí no solamente seríamos eficientes, sino también eficaces, porque tendríamos resultados investigativos. Tendría que darse:

a. Consolidación de grupo

b. Articulación de los procesos de producción de los grupos

c. Visualizar y señalar esos grupos, de tal manera que se de una sostenibilidad en el tiempo.

-En la proyección social la posibilidad de generar propuestas de intervención, en coherencia con la dinámica social, regional, local, lo que llamamos pertinencia.

-En la administración tendría que enmarcarse por criterios de optimización de recursos, manejo de recursos y las mediaciones entre los tres ejes sustantivos de universidad. En mi perspectiva conjugo eficiencia y eficacia, porque es difícil hablar sólo de una. La administración sería la combinación y la claridad que se debe tener de proyecto de universidad.

-En la cultura la eficiencia es la posibilidad de que las personas entiendan en su estructura cognitiva, que hay principios, valores, pero adicionalmente que las

instituciones pueden enmarcar unos principios productivos, que ellos los pueden combinar en su estructura y que no van en contra de sus posibilidades éticas y de desarrollo, de sus posibilidades de emancipación de procesos de desarrollo del individuo.

### **Cómo siente el tema de eficiencia y eficacia en el ambiente universitario:**

-Pienso que es lo que nos tiene tan complejos en la forma de manejar el talento humano en la universidad ¿Cuál es el reto de un profesor eficiente en una universidad?, ¿Cómo definir eso?, ¿Qué es eficiencia en un académico permeado por la cultura, comprometido con el conocimiento? Me parece que cuando la universidad empieza a jugarle a términos tan instrumentales, como la eficiencia del docente, instrumentaliza el proceso de ser docente, por la posibilidad que da la universidad al docente, entonces como medirle la eficiencia. Es muy complejo en la universidad, porque la eficiencia no es la de un operario de cualquier empresa, sino la de una persona que piensa la cultura y que piensa el conocimiento, que se integra como comunidad académica, que asume un rol social.

### **7. Cómo observa actualmente las relaciones entre universidad y entorno:**

-Particularmente no entiendo que nos pasa a los sujetos sociales que estamos dentro de la universidad, que hacemos esa diferenciación entre entorno y universidad; pienso que es algo muy instrumental y mental ¿Cómo dibujar la universidad que se sale de su entorno?

-Se están dando unas tensiones, que pienso que tienen que ver mucho con lo ideológico, entre la universidad es una y el entorno es otro, que estamos en la universidad no como un medio productivo académico, y que la productividad la tienen por, ejemplo, las empresas.

-Yo veo una discusión en la cual no vamos a llegar a ninguna parte, enfrascados, en que necesita el entorno, no es cuestión de que le tenemos que dar, pero no con la preocupación básica, ni no nosotros parte de ese entorno y comprendemos como hecho social, este tipo de procesos, como nos adaptamos, cuales son las relaciones que se dan desde el punto de vista político, económico, social en esa propuesta sociológica de organización.

### **8. Qué aspectos identifica como relevantes en la relación dirección decisión:**

-Hay una frase que no es mía “toda relación humana genera conflicto y diferencia”, en ese sentido el problema de toma de decisiones y de la dirección es como generar y como responder ante las diferencias, personales, de concepciones, de estilos de dirección, de enfoques; para lo cual se deben generar los espacios para la discusión; donde los conflictos se resuelven, más por negociación y consenso que de formas autocráticas.

-Otro elemento importante son los argumentos que yo tengo para tomar decisiones, en ellos se nota la racionalidad de cada persona.

La dirección debe ser capaz de convocar decisiones ampliadas, cómo las escucho, cómo sistematizo esos argumentos para que se vuelvan razones al momento de dar órdenes.

## **9. Qué modificaciones le haría a la estructura de la universidad:**

- Lo primero es que hay que tener claridad, qué tipo de organización somos y cuáles son los canales de relación que tenemos.
- Somos partes de una sociedad y tenemos una dinámica de relaciones, que cuando vamos a hacer una estructura orgánica, lo que debemos manifestar, es esa lógica de relaciones.
- La estructura debe ser mucho más amplia, centrada en grupos de trabajo, con autonomía, poca centralización para la toma de decisiones.
- Reflexiones en los grupos sobre las profesiones, sobre la investigación, sin desconocer un liderazgo de coordinación.

## **10. En su concepto cuál es el principal riesgo que enfrenta actualmente la universidad:**

- Es no reflexionar y centrarse básicamente en un racionalismo instrumental para la toma de decisiones; hacerle el juego al mercado. El mercado adicionalmente es tan complejo y tan inestable que hace que las mismas instituciones se destitucionalicen.

## **11. Cómo hacer para que esa eficiencia y eficacia respete el sentido de universidad:**

- Depende de los sujetos y aquí es un problema de cómo entiende uno el proceso universitario ¿Cómo entiendo las prácticas?
- El problema desde la dinámica organizacional es que hay una tensión básica entre universidad y entorno, es como un principio de decisión; es en este momento, que hace en esa discusión, que cada uno de los sectores se polariza entre lo que la universidad quiere y entre lo que debe hacer.
- Hay otra cuestión que me parece más grave y es que las personas que estamos en la universidad, a veces asumimos que nuestras razones son verdades reveladas y como no tenemos mecanismos de comunicación para compartir con las empresas, dificulta mucho esta relación.

## **Otros hallazgos:**

- La estructura orgánica, es una estructura que epistémicamente responde a procesos, identidad y relaciones; es lo que se denomina un imperativo social.
- La participación de las empresas en las universidades es mínima, porque además ellas no creen en los debates que se hacen sobre ciertas cosas; pero cuando ellas no creen estamos hablando también de la incapacidad nuestra, reitero, que pienso que somos responsables de generar unos canales de comunicación, que permitan que se de una sincronía; en esencia es: cuál es el sistema simbólico que nos une con este tipo de organización y que preocupación tenemos nosotros por construirlo o reconstruirlo, para poder disminuir la tensión.
- Hay un enfoque de prácticas que dice, que uno comete los errores en las prácticas o tiene éxito en las prácticas, gracias a la reflexión que lleve internamente, a la

combinación básica de lo que uno sabe, de lo que uno cree y de los principios humanos que lo orientan.

## ANALISIS ENTREVISTAS

A.P.

### 1. Qué son prácticas de gestión universitarias:

- Es toda aquella que se relaciona con el ejercicio académico.
- Se distingue en lo particular en su objeto de hacer.
- En ella hay teorías, propósitos, visiones y misiones implícitas en el espíritu del ejercicio universitario.
- Las prácticas para una universidad también son: hecho políticos, sociológicos, filosóficos y, en general, la cultura en todas sus perspectivas.

### Qué no es una práctica de gestión universitaria:

- Sería un problema del *ethos*, del ser en la práctica, o un problema moral y político, decir que no se puede considerar una práctica de gestión; en el contexto de lo universal.

### 2. Prácticas que le dan sentido a la universidad:

- Las decisiones.
- Mirar que sentido de concepción tiene la propia universidad y hacia donde va, cuáles son sus fines.
- Lo humano está eclipsado en la operatividad, mirar lo humano como centro y retornar a un recuerdo de las sensaciones, emociones y lo emotivo que constituye lo más profundo del ser humano.
- Cuando se reconoce la vida, cuando se le ayuda al sujeto a crecer, allí se puede contar con un sentido de concepción de universidad. Sino se encarna la idea, de práctica y el concepto de ser humano en el mundo, serán ambas, prácticas vacías.

### 3. Prácticas que deberían implementarse para el sentido de la universidad:

- Fortalecer el sentido de la universidad a través de lo humano, necesariamente desde una visión humanista, ese debe ser el sentido.
- debe ser la universidad un mundo abierto, una obra abierta, una sociedad abierta; abrir las puertas públicas y privadas para el acceso y el vínculo de nuevas personas a la educación.

### 4. Qué es para usted la universidad en su ser y su historia:

- Tiene un ser muy amplio, la universidad, *universitas*; la totalidad, hasta el propio cosmos. Cada uno es un electo del gran conjunto universal, no estamos divididos, hacemos intersección en este gran conjunto que llamamos comunidad universitaria.
- El ser de la universidad respira cosas gratas, se nutre de cosas bellísimas, de cosas muy interesantes de interpretación. Es como una alteridad donde todos están allí.

- La historia me parece grandemente bella, desde Platón que fue el padre de la escuela Alejandría; pero con el tiempo, la universidad y la educación tienden a hacerse más cerradas, hay mucha esperanza y no hay esperanza a la vez.
- La historia y el ser de la universidad, creo que hacen parte del ser y del humanismo, porque uno está construyendo la historia y porque uno hace la universidad.

#### **5. Qué es una práctica eficiente y eficaz:**

- Son categorías para saber si una universidad está empresarialmente, financieramente e investigativamente a la vanguardia con otras universidades, en Latinoamérica y en el mundo.
- Lo eficaz se vuelve práctico, va hacia los hechos.

#### **6. Cómo se evidencia la eficiencia en la academia, en investigación, proyección social, administración y cultura:**

- Lo más importante es el desarrollo personal; aquí es donde no se debe cosificar a los sujetos, no volverlos objetos, porque, entonces, estamos cosificando al ser humano y a la cultura misma, vamos a estar solamente proyectados a una administración vacía sin ningún escorzo, no hay escorzos que desgranen proyección hacia el país, la región y el mundo.
- Formar en lo humano nos caracteriza siempre, para ser buenos investigadores, buenas personas; la cultura va a estar trascendiéndose así misma. Lo social, lo académico va a crecer.

#### **Cómo siente el tema de eficiencia y eficacia en el ambiente universitario:**

- Son palabras que de todas maneras señalan un gran esfuerzo para hacer las cosas bien; sin embargo me genera un cierto grado de no poder interpretarlo en un sentido amplio, la eficiencia y la eficacia se han convertido en un estado de emergencia, es un paliativo algo urgente.

#### **7. Cómo observa actualmente las relaciones entre universidad y entorno:**

- La universidad se ha alejado mucho de la gente y de sus entornos, hay un acercamiento a través de las prácticas y eso es interesante; pero no evidencio un intercambio social. Tampoco veo reflexiones desde las disciplinas en torno a las problemáticas de Colombia, los desplazados, los seres de la calle; ni siquiera en las facultades de humanidades; existe el País, existe el capital.

#### **8. Qué aspectos identifica como relevantes en la relación dirección decisión:**

- Se cultivan las relaciones.
- Tener una relación respetuosa que nos dirija en el saber, en el *logos*, si es posible en lo epistemológico, para construir el saber, el espíritu, animar el espíritu, porque la construcción espiritual también hace parte, más que la racionalidad de las gestiones, que prime lo humano.

-Primero formarse como sujeto, después tengo respeto por los otros y tomo decisiones para estar en la universidad en un conjunto universal, como un ser particular.

### **9. Qué modificaciones le haría a la estructura de la universidad:**

- La universidad debe ser un organismo vivo, no estático. Que sea algo que respire con la gente en una común-uniión.
- Tener claridad sobre las políticas administrativas, por ejemplo, en investigación.
- Que se construya pensamiento y mundo, ese es el conocimiento.
- Que se construya un pensamiento propio de este pueblo y a eso deben contribuir profesiones como antropología, trabajo social, sociología etc.
- Que exista relación entre programas académicos y problemas sociales. Una combinación entre causa y efecto.
- Tener una línea de investigación que tenga contacto con la gente, que tenga la equidad como principio, como un valor que debe tener el ser humano.
- Acciones con la condición humana a propósito. Estamos en una época bastante neurálgica, en donde miramos la crisis en los valores, los valores ya se han cuantificado, codificado, son valores materiales, hoy día.
- Es necesario tener consciencia.

### **10. En su concepto cuál es el principal riesgo que enfrenta la universidad:**

-El principal riesgo es que la universidad se vea tan segura todos los días, la seguridad es un paradigma falso, no hay nada seguro en la existencia del ser humano. Se siente segura porque no se mira hacia adentro con todos sus problemas, como lo interpretan tantos académicos, allí es que comienza el comején, que empieza a comer la madera por dentro y al poco tiempo la desintegra.

### **Otros hallazgos:**

- De prácticas en la universidad se acepta todo lo que toque a la sociedad, en tanto toque el interés de un pueblo, por una construcción, por una revolución, tanto intelectual como espiritual, pero aceptar todo, sería como aceptar la universidad, porque la universidad recoge un todo, la universidad recoge el término universal.
- La competitividad es una panacea bellísima del neoliberalismo, al fin y al cabo todo es un ¡cuento de hadas!



## **ANALISIS ENTREVISTAS**

**S.V.A.**

### **1. Qué son prácticas de gestión universitaria:**

-Una práctica es la que está relacionada con el agenciamiento de los procesos de formación, en últimas gestionar procesos de formación; orientados a gestionar el sentido mismo en una universidad.

### **Qué no es una práctica de gestión universitaria:**

-Lo que no gestiona formación, ni conocimiento. El mercado por ejemplo. Y lo que está por fuera del agenciamiento de saberes, disciplinas, profesiones, conocimientos y la formación humana y ciudadana.

### **2. Prácticas que le dan sentido a la universidad:**

-Las prácticas que están asociadas con lo que se ha llamado las funciones sustantivas de una universidad.

-Prácticas que estén orientadas a la gestión del conocimiento

-Que estén claramente relacionadas con todo lo que se va a gestionar o agenciar la formación humana.

-Lo que significa agenciar la relación entre las personas que se forman y los contextos de actuación.

### **3. Prácticas que deberían implementarse para el sentido de universidad:**

-Prácticas orientadas al direccionamiento de una institución universitaria, diagnosticar contextos, definir objetivos de formación, planear procesos para que ello funcione, hacer monitoreo y seguimiento a los procesos y evaluar lo que está pasando.

-Prácticas relacionadas con el financiamiento, hay que generar recursos desde la venta de servicios, pero que estén relacionados con el servicio público. La vía de la financiación para acceder a aquellas fuentes que estén orientadas a financiar conocimiento, a financiar producción de conocimiento, circulación de conocimiento. Hacer uso de la financiación que estén relacionados con la educación y no con la auto producción del capital en si mismo.

-Hay prácticas ligadas directamente a generar el conocimiento, la transferencia, visibilizarlo en publicaciones y traducirlo en prácticas profesionales a través de procesos de formación.

### **4. La universidad en su ser y su historia:**

-La universidad en su ser es un centro de producción de pensamiento, de producción de cultura, de producción de significados sociales, culturales y de formación humana.

-Históricamente, desde la escolástica, la universidad se volvió un centro enciclopédico del saber, en otros momentos un centro de formación técnica y profesional y ha perdido su centro de ser producción de conocimiento y de cultura.

-En otros momentos se ha constituido en negocios y espacios de producción del capital y reproducción de este como si fuera una fábrica; en este sentido se fabrican ideas, profesionales, técnicos, modelos, cosas que generan dinero y con la que mucha gente vive. Hay una diferencia entre lo que se dice de la historia de la universidad y lo que en las prácticas sociales se evidencia. Por ejemplo, en los años 60 y 70, las universidades eran centros de producción ideológica, política importante, hoy en día las universidades no producen nada.

### **5. Significado práctica de gestión eficiente y eficaz:**

-Una práctica eficiente es aquella que está articulada en los objetivos mismos de la universidad, en sus intenciones de formación, en su agenciamiento de la formación, entonces, la práctica de agenciamiento sería una práctica eficiente.

-La eficacia sería el logro de las metas de formación, es decir, que desplazaría como criterio de la eficacia y la eficiencia, un criterio económico, tienen que ver con la viabilidad, con la sostenibilidad de los procesos, pero no por los procesos en si mismos, sino por la relación con las metas de formación.

### **6. Cómo se evidencia la eficiencia en la investigación, en la proyección social, en la administración y en la cultura:**

Una práctica de investigación resulta eficiente, si está permitiendo:

-generar el conocimiento que yo digo que voy a generar

-generando o dando razón de aquellos indicadores de producción, llámese mesas de eventos, pasantías, fortalecimiento de redes, escribiendo artículos, libros, publicando, confrontándose externamente, oyendo a otros, replanteando el conocimiento. Y soy más eficiente si tengo esto y al mismo tiempo soy capaz de tener alumnos del doctorado, de maestría, posgrado, formándose y abriendo la mente al mundo, formándose en el campo y apropiándose.

### **7. Relación entre universidad y entorno:**

-Hoy las universidades viven como en burbujas, como en un limbo donde no saben realmente en que entorno, en que país se vive; no se hace análisis de coyuntura ni social, ni política, ni cultura: los alumnos en su proceso de formación no saben en que país viven.

-Las universidades han pensado que tener relación con el entorno es hacerles consultoría al servicio de las necesidades de la empresa, es decir, al servicio del mercado. No se piensa la universidad como ente crítico, capaz de pensar la sociedad, capaz de orientar los procesos socio-políticos y culturales de un país. La realidad nunca es objeto de análisis en las clases.

## **8. Modificaciones a la estructura de la universidad:**

-No debería tener facultades, porque las facultades son un modelo totalmente orientado a la formación profesional, las estructuras son obsoletas para que no se pueda generar conocimiento.

-Las universidades deberían ser centros de pensamiento, realmente tendrían que estar más articuladas a centros interdisciplinarios o institutos interdisciplinarios, en los que se genere conocimiento, circule conocimiento, se forme para la profesión, pero también para la ciencia y se den respuestas al país, hacernos pertinentes para el país.

-Lo otro es que la formación integral es clara y está dicha, la interdisciplinariedad está inventada, la articulación entre las tres funciones sustantivas está inventada. Formar personas con pensamiento crítico, autónomo, personas capaz de crear, es lo mejor para un país como Colombia.

## **9. Relación dirección decisión:**

-Pensaría que gestión universitaria, tiene que estar anclada en prácticas de construcción de comunidad académica y como en toda comunidad hay que negociar "comunidad de interés", y esta comunidad de intereses no se puede dar por la vía autocrática, vertical de la dirección, no se daría comunidad académica, además desde modelos masculinos.

-Las decisiones se toman para que una comunidad agencie unos procesos, por lo tanto si de esta comunidad, no surgen decisiones, el problema de dirección, se vuelve un proceso arbitrario, son decisiones impertinentes, por la vía del dominio, de la imposición, porque sino no funcionan de esta manera.

-Hay otro problema en la dirección y es la jerarquía, la distancia que hay entre la dirección y la comunidad, es la palabra, la visibilización, la legitimización de los actores. El conocimiento no puede hacerse en las monarquías, se genera en espacios que sean democráticos, participativos, incluyentes, donde la voz de los actores, es legítima en las decisiones y donde la dirección responde al agenciamiento de unos intereses que han sido conversados.

## **10.Cuál es el mayor riesgo que enfrenta la universidad:**

-Su impertinencia, hacerse inviable e inservible eso es lo más importante, si la universidad no camina como en respuesta a las demandas de los tiempos, se hace impertinente.

## **Otros hallazgos:**

-Dentro de los procesos de formación habría que pensar en el agenciamiento de saberes, disciplinas, profesiones y conocimientos; igual hay otro campo importante que es la relación de seres humanos, relacionarnos en la vida con el conocimiento, las profesiones y que va mucho más allá; la universidad es un centro de formación humana y de formación de ciudadanos.

-La universidad hoy en día se ha ido desadecuando y desperfilando, hoy se definiría la universidad como por ser centros eficientes de producción de recursos, de

generación de capital humano, para hacer que se desarrolle el capital económico y financiero de un país.

-Cuando las universidades se van por la lógica de lo auto-sostenible, de la auto producción de dinero, se desplazan hacia la lógica del mercado y capital, porque pierden sus perspectivas de formación.

-La universidad ha asumido en muchos de sus años un patrón masculino de desarrollo, se volvieron centros de poder que excluyen el desarrollo de muchísimas sensibilidades humanas, como la música, el arte, lo ético-político.

Interesa la política como estrategia de dominio, pero no como paradigma masculino y que tiene que ver con su ancestro religioso tan fuerte, que ha hecho que la universidad se pierda de las mejores dimensiones humanas en su desarrollo.

-La universidad se ha ido volviendo una expresión de pensamiento moderno, costándole dificultad el tránsito hacia un pensamiento posmoderno que está mucho más anclado en la estética, en la ética. Mientras la universidad siga aferrada al paradigma moderno, seguirá defendiendo la razón y la racionalidad técnica, como única opción de la relación con la formación profesional. Allí hay una guerra de paradigmas, en la cual se encuentra la universidad, está empezando a ocurrir lo que se llama pensamiento contemporáneo.

-Las universidades no son hoy interlocutores válidos para nadie, para formular política pública social, se le consulta a todo el mundo, menos a la universidad, ni para hacer desarrollo científico; no somos pertinentes ni como centros de formación y pensamiento; estamos muy lejos de la realidad y muy lejos del contexto.

-El conocimiento se está generando mucho más en los centros de investigación, en los centros de práctica misma, en las empresas mismas, en los contextos mismos.

## ANÁLISIS GENERAL

**De esta primera lectura se ha encontrado re-sonancia en las entrevistas, se destacan elementos relevantes generales en ellas. Quizás puedan ser considerados como elementos categóricos:**

- Racionalismo Instrumental.
- Homogenizar.
- Pragmatismo Funcionalista.
- Mercado.
- Lo Humano.
- Control.
- Pertinencia.
- Reflexión.
- Praxis*.
- Comunicación.
- Sistema de Relaciones.
- Liderazgo de coordinación.
- Diversidad.
- Confianza.
- Desconfianza.
- Gestión del conocimiento.
- Responsabilidad Social.
- Ciudadanía.
- Convivencia social.
- Sociedad.

**En particular, se encuentran reflexiones coincidentes entre los entrevistados como:**

- La universidad debe reflexionar sobre qué tipo de organización es y para dónde va, al parecer son preguntas que no se han hecho.
- Primero formar un ser humano, un ciudadano antes que un profesional.
- Debe establecer y aclarar las señales simbólicas del entorno.
- Las prácticas de gestión universitaria, están orientadas hacia las tres funciones básicas: investigación, proyección y docencia.
- El mayor riesgo que enfrenta la universidad, es el racionalismo instrumental y operar para el mercado.
- La universidad no está pensando el país, ni sus problemas sociales, se siente que la universidad está de espaldas al país.
- Las prácticas de gestión sin reflexión disciplinaria, carecen de sentido.
- La práctica reflexiva, es la que caracteriza la universidad
- Se evidencian otras prácticas importantes, como la gestión del conocimiento y la responsabilidad social.
- La principal característica de la universidad es la diversidad.

- Ser eficiente y eficaz en la academia es ser pertinente.
- Lo administrativo y la gestión se visibiliza como obstáculo en la academia.

**Sobre otros elementos particulares que a nivel de las entrevistas se destacan:**

**J.A:**

- La universidad no reflexiona sobre la pedagogía y la didáctica, frente al conocimiento de una disciplina.
- La universidad es un espacio para el ocio, para la reflexión.
- ¿Qué modelo de universidad somos o queremos?

**P.T:**

- La universidad tiene que ser hecha en función de las prioridades de un sujeto social que está cambiando, que necesita claridades, que está creciendo; a estos argumentos debe responder su estructura.
- El mercado invisibiliza el sujeto.

**J.I:**

- La universidad hace parte del entorno, todos somos entorno; no entiende porque se hace esa división, entre universidad y entorno.
- Establece dos perspectivas de prácticas: a) para el ser de la universidad en sociedad y b) para el trabajo.

**A.P:**

- La práctica es como una célula, en la cual se evidencia el todo, la teoría, la intención, los estilos, las visiones.
- El sentido de las prácticas se funda en lo humano, sino, son prácticas gerenciales vacías.

**D.A:**

- La universidad debe recuperar su legitimidad, es el objetivo más importante.
- Construir y trabajar en red.
- La universidad debe operar desde la perspectiva de lo nuevo, y lo nuevo es el sentido de lo glocal (globalidad – localidad).
- La globalización ha hecho que se pierda la tradición, que ha caracterizado a la universidad.
- La universidad es una contradicción, entre los atributos de la democracia, la autonomía, la rigurosidad y la tendencia de compromiso con el gobierno y las clases hegemónicas.

**C.G:**

- En la universidad pública se escucha un lenguaje de control, producto de experiencias históricas y de vida; es un lenguaje muy orientado “al no hacer” y de no buscar “el como si”.
- Es importante escucharnos, desde las disciplinas, conceptos y lenguajes.
- La administración en la universidad, se hace evidente, es por las restricciones y no por la participación.

**R.C:**

- Es importante delimitar el entorno, instituciones, regiones, ciudad e incluso un problema.

**J.C.M:**

- La tendencia de la universidad hoy en día es profesionalizante, instrumentalizante y cosificante.
- Hay una tendencia hacia la información en las universidades.

**G.G:**

- Práctica no es trabajo.
- La práctica contiene la reflexión que lleva internamente a la combinación básica de lo que uno sabe, de lo que uno cree y de los principios humanos que lo orientan (en esta reflexión es coincidente con A.P, quien llama la atención sobre el mismo asunto).
- El comportamiento de las disciplinas, forma parte de la bancarrota de la universidad.
- El tema sobre realidad, epistemia y espíritu de la época.
- El dilema entre universidad de las ideas o ideal y universidad y contexto.
- El riesgo que enfrenta la universidad, el terror, el miedo; son formas nuevas, de ver la problemática de la universidad.

**M.G Y G.G:**

Coinciden en dos enfoques para la universidad, que G.G, lo plantea como su dilema, entre universidad y contexto, o universidad e ideas, haciendo referencia a un ideal de universidad.

J. I.J, también en este sentido, hace dos distinciones, entre universidad para la sociedad o para el trabajo.

**S.V:**

- Evidencia una cultura androide, donde la administración y las decisiones, se asumen desde la mirada de lo masculino; hay ausencia de emociones, de sensibilidad, de creatividad y como es nuestra cultura androide, es la organización que hoy se llama universidad.

**R.C, G.G, J.I.J Y A.P:**

Aceptan un liderazgo que consideran importante, y es el liderazgo de coordinación.

## **IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS**

**En general los entrevistados reconocen como prácticas de gestión universitaria las siguientes:**

- Gestión del conocimiento.
- Comprensión de la dinámica social.
- Reflexión crítica.
- Aquellas que defienden el origen de las profesiones.
- Responsabilidad social.
- El pensamiento, el juicio y una política de la vida en sociedad.
- Comprensión del contexto de América Latina y Colombia; relación sistema-entorno.
- Proyección social.
- Gestión pedagógica del conocimiento (pedagogía, didáctica, relación estudiante y profesor).
- La articulación.
- Convivencia social.
- Pensamiento que se crea así mismo.
- Práctica formativa (formar es educar para pensar).
- Práctica investigativa.
- Sensibilidad y capacidad de percepción.
- Imaginación.
- Comprender los signos de la época, en el sentido de comprender la historicidad.
- Práctica de recuperación del sentido de la universidad actual (rescatar su identidad).
- Formación de los sujetos, el concepto de ser humano en el mundo va dirigido hacia lo humanista.
- Acceso a la universidad, una universidad abierta para la sociedad.
- Creación de proyectos.
- Grupos o colectivos de trabajo.
- Representatividad de estudiantes y docentes a partir de elecciones.
- Políticas editoriales.
- Profesionalización de la docencia.
- Medición y evaluación diferenciados de los utilizados en una empresa.
- Formación integral.
- El aprendizaje como una unidad integrada a lo conversacional.
- Práctica de toma de decisiones en el marco de intereses diversos y no comunes.
- Práctica orientada al direccionamiento y práctica orientada hacia el conocimiento.
- Construcción de comunidad académica.
- Construcción de redes entre universidades y sociedad.
- La extensión como camino de ida y regreso entre comunidad y academia.



## PRÁCTICAS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA

### Cuadro elaborado a partir de las entrevistas

PRÁCTICAS QUE LE DAN SENTIDO A LA UNIVERSIDAD	PRÁCTICAS QUE DEBERÍAN IMPLEMENTARSE	QUÉ SON PRÁCTICAS DE GESTIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestión del conocimiento.</li> <li>-Pensar la Pedagogía.</li> <li>-Orientadas al impacto social.</li> <li>-Gestión Pedagógica del conocimiento.</li> <li>-Producción del conocimiento y generador de capital humano y social.</li> <li>-Estar al servicio de la articulación.</li> <li>-Creación de proyectos.</li> <li>-Orientadas a un objetivo común.</li> <li>-La investigación, la docencia y la proyección social.</li> <li>-La gestión, creación.</li> <li>-Las orientadas hacia la conformación de comunidad académica.</li> <li>-Las pensadas en colectivo.</li> <li>-El pensamiento que se crea así mismo.</li> <li>-La práctica formativa, donde formar es educar para pensar.</li> <li>-Práctica reflexiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestión del conocimiento.</li> <li>-Responsabilidad Social.</li> <li>-Prácticas de contexto que reconcilien la Universidad y el país, con América Latina.</li> <li>-Para una Universidad contemporánea ( el pensamiento, el juicio, la reflexión crítica y política de vida en sociedad).</li> <li>-Integración de la gestión universitaria y la convivencia social.</li> <li>-Formación de seres humanos felices, éticos y críticos.</li> <li>-Generar colectivos de trabajo.</li> <li>-Reflexión permanente sobre el entorno- sociedad.</li> <li>-Representatividad de estudiantes y docentes.</li> <li>-Que transforme.</li> <li>-Formación Humana (Concepción sistémica del desarrollo humano).</li> <li>-La <i>praxis</i>, que se transforma en producción de conocimiento porque tiene la reflexión y la teoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Considerar que la gestión universitaria es una gestión de la administración.</li> <li>-La Universidad como una empresa de servicios.</li> <li>-Acciones sin reflexión disciplinaria.</li> <li>-Análisis estratégicos de fortalezas, debilidades y amenazas, desde una forma empresa.</li> <li>-Formar personas para el mercado, oferta académica basada en rentabilidad.</li> <li>-Las de la lógica de trabajo ,el cumplimiento de una tarea.</li> <li>-Lo que no es pensado, lo que no parte de una lógica abierta interpretativa y democrática.</li> <li>-Formación profesionalizante.</li> <li>-Consecución de recursos.</li> </ul>

PRÁCTICAS QUE LE DAN SENTIDO A LA UNIVERSIDAD	PRÁCTICAS QUE DEBERÍAN IMPLEMENTARSE	QUE SON PRÁCTICAS DE GESTIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>-De Aprendizaje.</li> <li>-De toma de decisiones.</li> <li>-Una práctica que sea sistémica, interconectada y estratégica.</li> <li>-Ligada al sentido de Universidad, sociedad y concepción de ser humano.</li> <li>-Aquellas propias de su rol social.</li> <li>-Formación ciudadana.</li> <li>-Comprensión de la dinámica social.</li> <li>-Las que agencian la relación entre personas que se forman y los contextos de actuación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pensar en su lógica de acción de actuación y no en su lógica de contenidos.</li> <li>-Sensibilidad, capacidad de percepción; imaginación.</li> <li>-Comprender su historicidad.</li> <li>-Práctica que recupere el sentido de la Universidad.</li> <li>-Con una concepción universal.</li> <li>-Formación de pensamiento crítico.</li> <li>-Práctica conversacional, que integre lo diverso.</li> <li>-Difusión de investigaciones y prácticas de políticas editoriales.</li> <li>-Trabajo en red.</li> <li>-Recuperación de la legitimidad de la Universidad.</li> <li>-Operar desde una perspectiva de lo nuevo que es lo glocal.</li> <li>-Transformación conceptual en cuanto a disciplinas.</li> <li>-Los que defienden el origen y génesis de los profesionales.</li> <li>-Mecanismos de comunicación con el medio.</li> <li>-Fortalecer el sentido de universidad a través de los humano.</li> <li>-Direccionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dominancia de la gestión financiera.</li> <li>-Prácticas propias de la empresa.</li> <li>-Producción educativa, expresada como mercancía.</li> <li>-Las que no gestionan formación ni conocimiento</li> </ul>