



UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

A-samblea
Consultiva

Elementos para el debate



**UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**

ELEMENTOS PARA EL DEBATE

CARLOS OSSA ESCOBAR
Rector de la Universidad

ORLANDO SANTAMARÍA VERGARA
Vicerrector Académico de la Universidad

DAGOBERTO QUIROGA COLLAZOS
Vicerrector Administrativo y Financiero
Universidad Distrital

CLARA INÉS RUBIANO ZORNOSA
Decano Facultad de Ciencias y Educación

IRMA YOLANDA RAMÍREZ GUARÍN
Decana Facultad del Medio Ambiente y Recursos
Naturales

DORA MARCELA MARTÍNEZ CAMARGO
Decano Facultad Tecnológica

LILIA EDITH APARICIO PICO
Decana Facultad de Ingeniería

RICARDO LAMBULEY ALFÉREZ
Decano Facultad Artes - ASAB

LUISA FERNANDA LANCHEROS PARRA
Secretario General de la Universidad

MARÍA EUGENIA CALDERÓN

JOSÉ DAVID RIVERA ESCOBAR
Equipo de acompañamiento y redacción

Preparación editorial
Sección de Publicaciones
Universidad Distrital Francisco José de Caldas
Miembro de la Asociación de
Editoriales Universitarias de Colombia (ASEUC)
Bogotá D.C., 2008
www.udistrital.edu.co

PRESENTACIÓN

En el primer semestre del año, el Consejo Superior Universitario acogió la iniciativa de estudiantes, profesores y funcionarios de realizar la reforma estatutaria a partir de una consulta abierta a los diferentes estamentos que conforman la misma comunidad universitaria. Esta decisión quedó plasmada en la Resolución 011 del 9 de junio de 2008 (y demás actos modificatorios), mediante la cual se convocó la Asamblea Consultiva Universitaria.

En esta disposición el Consejo Superior dispuso la necesidad de que la actual Administración planteara una propuesta de Estatuto General y Estatuto Académico que sirvieran de referente para el debate que se desarrollaría en el proceso de construcción estatutaria de la Asamblea. En tal sentido, la Rectoría, con el aval del Consejo Académico, convocó a un grupo de docentes para que bajo la coordinación del vicerrector académico, profesor Orlando Santamaría Vergara, se construyera la propuesta que la Administración presentaría en la instalación de la Asamblea.

El equipo fue integrado por los docentes María Elvira Rodríguez Luna, Martha Bonilla Estévez, María Eugenia Calderón, William Mora Penagos, Carlos López, Germán López, Germán Méndez Giraldo, Gustavo Tabares, Carlos Javier Mosquera Suárez y Uriel Coy Verano; y contó con el apoyo de los funcionarios Constanza Jiménez y José David Rivera Escobar. Este grupo trabajó durante más de dos meses, en sesiones de discusión y aportes

que dieron como resultado la construcción de diversos documentos, que más allá de definir un modelo de universidad, brindaron bases y criterios académicos y de proyección que permitirían concitar la discusión y el debate de la reforma.

Agradezco a este equipo, porque su trabajo y sus documentos sirvieron de base para la elaboración del presente documento, cuyo resultado es responsabilidad única de la Administración. Cabe resaltar que su estructura, análisis y metodología serán de gran utilidad para el debate que adelantará en la Asamblea Consultiva.

CARLOS OSSA ESCOBAR

Rector

INTRODUCCIÓN

“Una reforma sólo tiene éxito si está arraigada en las convicciones de la comunidad universitaria y ésta asume el carácter de un compromiso de largo plazo”.

Patiño, José (2001). *Bases para una política de Reforma Universitaria*.

Las sociedades sustentan cada vez más sus desarrollos en el conocimiento y la información; el conocimiento e información aplicados a la generación de más conocimiento, los nuevos actores y circuitos que se conforman en la producción y apropiación del conocimiento, la masificación de la educación, la cultura de la virtualidad, la globalización, el respeto a las culturas y protección de la diversidad, la democracia y la sostenibilidad ambiental son elementos que se arraigan cada vez más en los desarrollos sociales.

Hoy día se reconoce a la educación como el principal instrumento para el desarrollo de los países, el crecimiento de las economías, el aumento de la productividad y para superar el abismo que separa a los países desarrollados de aquellos en vías de desarrollo. Por ello las transformaciones que surgen en la sociedad afectan el hacer universitario y se constituyen en insumos para el análisis de la pertinencia, impacto y calidad de la educación superior.

Los cambios y tendencias mundiales de los últimos tiempos inciden en las formas como se concibe la universidad y en las formas de organización que se adoptan para responder a los retos y desafíos de la sociedad.

La Universidad Distrital Francisco José de Caldas no es ajena a estas dinámicas y, en el propósito de incluirse y contribuir a los desarrollos sociales, económicos, culturales y productivos de su entorno, habrá de reconocer sus especificidades. Para el desarrollo de su misión, visión y objetivos tendrá que ajustar sus esquemas organizacionales y de gestión en la vía de posibilitar el logro de sus propósitos institucionales.

En este documento se desarrollan algunos referentes sobre las transformaciones en el entorno que inciden en la forma como la Universidad se organiza y concibe el desarrollo de sus funciones misionales. Se trata de insumos para la discusión alrededor del tipo de institución deseada y sus formas de organización que se adelantará en la Asamblea Consultiva Universitaria.

El documento se estructura en tres capítulos: en el primero, se desarrollan y analizan los cambios en la sociedad y su incidencia en la educación superior y su organización; igualmente, se plantean elementos del contexto nacional y regional que inciden en la concepción y formas de organización de la Universidad; en el segundo, derivado de lo desarrollado en el primer capítulo, se perfilan las exigencias de las dinámicas del mundo actual, que se traducen en factores a tener en cuenta al momento de establecer las formas de organización y gestión universitaria y se puntualizan las grandes transformaciones hasta ahora acontecidas en el contexto de las universidades latinoamericanas.

Finalmente, en el capítulo tres, se analiza la situación interna de la Universidad y se identifican sus necesidades de transformación en lo relacionado con el modelo de organización en los campos educativo, de investigación y proyección social, planeación y control, participación y formas de gobierno, con el propósito de lograr los objetivos institucionales planteados en el Proyecto Universitario Institucional y en el Plan Estratégico de Desarrollo 2008-2016, *Saberes, Conocimiento e Investigación de alto Impacto para el Desarrollo Humano y Social*.

1. LOS CAMBIOS EN LA SOCIEDAD Y LAS TRANSFORMACIONES EN LA UNIVERSIDAD

1.1 La Universidad en los nuevos circuitos de producción y difusión del conocimiento

Hoy en día es claro que se avanza en la instauración de un sistema de producción de conocimiento *distribuido*, en la medida en que se han incorporado nuevos escenarios y formas de hacer la investigación; se ha pasado de un esquema tradicional centrado en la Universidad, como principal agente en la producción de conocimiento, a un esquema donde se incluyen diversos actores en diversas modalidades.¹

Bajo este nuevo contexto, la Universidad deberá generar estrategias y modelos que le permitan posicionarse en la formación de profesionales investigadores hábiles en el uso y aplicación de conocimiento generado en otras partes y por otros actores del circuito de producción y difusión del conocimiento.

Este esquema de producción de conocimiento se caracteriza, adicionalmente, por varios factores:²

- a. El conocimiento se produce en el contexto de su aplicación, alrededor de problemas y marcos de acción específicos: este enfoque lleva

1 En toda “sociedad del saber”, en la actualidad la economía juega con el conocimiento como su principal insumo. Por esto, no sorprende que la demanda mundial por productos de alta tecnología crezca 15 por ciento al año. Lo que no sucedía en el siglo pasado. Como señala Enríquez Cabott (2002), en 1900 uno de los países más ricos del mundo era Argentina, posición en la que se mantuvo hasta la década del sesenta, puesto que la tercera parte de la economía mundial era agricultura. Sin embargo, a comienzos de este siglo sólo el 4 por ciento lo es y el sector servicios (conocimiento, consultores, patentes, investigación tecnológica) es de más del 60%, que adicionalmente se maneja en lenguaje digital.

2 Estos numerales se elaboran tomando como base lo expuesto por Gibbons, M. *Pertinencia de la Educación Superior en el Siglo XXI*. Documento de Trabajo preparado para la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO, auspiciado por el Banco Mundial.

a un desarrollo transdisciplinar, para el cual se organizan estructuras transitorias (no coordinadas por un órgano central), heterogéneas y predominantemente “planas”³.

- b. Existen diversos escenarios de producción de conocimiento, con la participación de actores distintos. En estos esquemas, el tiempo de respuesta y la flexibilidad son factores clave.
- c. En los esquemas de producción y difusión de conocimiento se incluyen nuevos actores y formas, lo que lleva a las organizaciones que participen en estos procesos a establecer mecanismos de comunicación y de interacción eficaces. Asimismo, obliga a repensarse como institución en concordancia con su identidad.⁴
- d. Puesto que la investigación se realiza en el contexto de su aplicación, se amplía la participación de grupos y personas que antes eran ajenas al proceso investigativo; este aspecto repercute grandemente en la evaluación de las implicaciones de la aplicación de los resultados en esos contextos y exige mayor responsabilidad social.
- e. La producción de conocimiento y su divulgación (investigación y enseñanza) ya no se conciben y desarrollan como actividades independientes y ya no son exclusivas de las universidades. La difusión del conocimiento no se limita al aula de clase y al proceso enseñanza-aprendizaje; la difusión del conocimiento se da también en el quehacer investigativo y, por ende, habrán de potenciarse estos espacios como alternativas válidas para la formación.
- f. En lo que tiene que ver con los criterios de evaluación de la calidad, adicional a la evaluación colegiada de pares, se incorporan, en este nuevo esquema, variables adicionales relacionadas con la aplicación, y participa un mayor número de actores en dicha evaluación.

3 No jerárquicas.

4 En el año 1969 se creó la primera red de ordenadores, ARPANET, y en 1973 se comenzó a utilizar el protocolo que hizo posible conectar varias redes de ordenadores entre sí, lo que posibilitó la aparición de la primera “red de redes”. El invento de software que permitía compartir archivos y transmitir mensajes apareció ya a finales de los setenta, pero fue en los años noventa, con la aparición de la World Wide Web, cuando el uso de Internet se generalizó en la sociedad occidental. La posibilidad que las nuevas tecnologías ofrecen en cuanto a la velocidad de flujos de información y capital ha producido cambios radicales en la forma de entender la economía, las organizaciones y el trabajo, pero también la cultura, la política y los movimientos sociales (Castells, 2000). En *Internet y la sociedad red*. Lección inaugural del Programa de doctorado sobre la sociedad de la información y el conocimiento <http://www.uoc.es/web/cat/articles/castells/menu.html>.

- g. El conocimiento y la información ya no circulan únicamente en los textos y medios impresos. La información fluye a través de medios electrónicos, internet, medios audiovisuales. Por consiguiente, resulta necesario potenciar y desarrollar modelos de enseñanza-aprendizaje, investigación y proyección social que posibiliten el flujo del conocimiento, su apropiación, adaptación y producción, mediante la incorporación de herramientas informáticas y virtuales.

Estos nuevos escenarios de la producción y difusión del conocimiento conllevan a que las universidades, tanto en su organización como en la formulación de sus políticas, tiendan hacia instituciones más abiertas y dinámicas en la búsqueda de alianzas y asociaciones, en la conformación de redes, con formas de organización más flexibles y con un nuevo enfoque en la concepción de la relación entre la docencia y la investigación, en total armonía con la proyección social del conocimiento.

1.2 La globalización y sus efectos en la educación superior

En los últimos tiempos, el contexto internacional ha estado marcado por las dinámicas de la globalización⁵, con efectos colaterales sobre las políticas y el sistema de educación.

La globalización, entendida como el proceso de cambio en la organización espacial y temporal de las relaciones y transacciones sociales, generando flujos y redes transcontinentales⁶ atraviesa distintas esferas, integración de economías, mercados financieros, la ciencia, la tecnología, la información, la comunicación y la cultura, entre otros.⁷

5 En el Plan Estratégico de Desarrollo 2007-2016, *Saberes, Conocimientos e Investigación de Alto Impacto para el Desarrollo Humano y Social*, se puede ampliar el análisis alrededor de la globalización y las implicaciones en la acción universitaria (pp. 13, 14). En este documento se resaltan los aspectos que podrían incidir al momento de establecer las reformas orgánicas requeridas en la Universidad de cara a estas dinámicas del contexto.

6 Acogiendo la definición citada por Brunner, J.J, 2001.

7 La UNESCO estima que las sociedades del conocimiento sólo se pueden crear bajo la base de cuatro principios fundamentales: la libertad de expresión, tal como se define en el artículo 19 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos; el reconocimiento de la diversidad cultural; la igualdad de oportunidades para acceder a la educación; y el acceso de todos a la información. Sería importante retomar estos postulados para diseñar una política nacional educativa y como una estrategia de desarrollo regional. Es una tarea que involucra a las instituciones, al Estado, a empresarios y a toda la comunidad.

Según lo desarrolla Brunner (2001) la globalización trae consigo cinco grandes retos para la educación superior:⁸

- a. Acceso a la información: el principal reto para la educación hoy día no es cómo encontrarla sino cómo lograr ofrecer acceso sin exclusión, cómo enseñar y aprender a seleccionar, evaluar, interpretar, clasificar y usar el creciente cúmulo de información. Se trata de desarrollar funciones cognitivas superiores tales como identificación y solución de problemas, planeación, creatividad, entre otros.
- b. Acervo de conocimiento: el crecimiento y cambio en el acervo de conocimientos a gran velocidad lleva a la necesidad de concebir el desarrollo de nuevas competencias en los procesos de enseñanza - aprendizaje.
- c. Cambios en el mercado laboral: se producen cambios en la distribución de las ocupaciones, se generan nuevas demandas de competencias y conocimientos; surge el concepto de formación de “analistas simbólicos” como la más alta educación posible al desarrollar la capacidad de usar efectiva y creativamente el conocimiento y de trabajar en grupos o equipos provisionales.
- d. Las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, TICs: la Universidad deja de tener el “monopolio sobre el conocimiento y la información”, se aprende a colaborar en un nuevo escenario de trabajo en redes, se generan nuevos esquemas de difusión del conocimiento, lo que impacta las formas de hacer docencia e investigación en las instituciones de educación superior.

Para adaptarse a los cambios del contexto se podrían esbozar tres estrategias básicas según Brunner (2001):

- a. *Life long learning for all (LLA)*: la adopción de esta estrategia implica la generación de mecanismos de interfase educación/trabajo/comunidad, creación de redes, la revisión de ciclo escolar y de los mecanismos de organización y articulación.
- b. *Educación a distancia y el aprendizaje distribuido*: implica el fortalecimiento de los instrumentos de comunicación, el acceso a los recursos de

8 Según lo citado por Brunner, J.J., *Globalización y el futuro de la educación: tendencias, desafíos, estrategias*. Documento de apoyo. Séptima Reunión del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe. 2001.

información, la contextualización de los contenidos y la incorporación de espacios para la virtualidad en los procesos enseñanza-aprendizaje.

- c. *Institucionalización de las redes*: como ejes organizacionales que se identifican en el desarrollo de esta estrategia están la autonomía, diversidad, conexiones y autorregulación. Para su desarrollo se requiere de estructuras abiertas, flexibles, jerarquías no-lineales, que se sustenten en la descentralización, la flexibilidad y la autonomía de los organismos.

1.3 La masificación de la educación

Brunner (2000) observa que la educación ha pasado por tres grandes revoluciones “que han alterado de raíz la forma de concebir y producir la educación durante los últimos siglos”: la educación restringida a las élites (hasta mediados del siglo XX); la educación pública (hasta la década de los ochenta); y la educación masiva (a partir de los noventa).⁹

A ello se agrega que se está viviendo una cuarta revolución, a partir del desarrollo de medios de comunicación y virtuales, sobre la cual la Universidad debe asumir una posición, porque como señala Patiño, “cada universidad tiene su misión que cumplir según el lugar del mundo donde esté colocada, pero además del lugar en que se quiere ubicar en su contexto y en su historia”.

Por otra parte, en diferentes países y regiones las altas tasas de crecimiento económico y de desarrollo social estén precedidas de significativas inversiones y aumentos en cobertura en educación superior. Esto se evidencia con la ampliación de cobertura en la década del cincuenta en Estados Unidos (políticas de ingreso de las mujeres y negritudes a universidades); España, en los noventa (nivelación del sistema universitario español al modelo universitario europeo); y en Chile, en los noventa, cuando se duplicó la inversión en educación superior como porcentaje del PIB).¹⁰

9 Sin embargo, por causa de los rápidos y decisivos cambios del entorno (sociedad de la información, globalización, comunicaciones, sistemas de información) se está *ad portas* de una cuarta revolución, para la cual es urgente el compromiso de las instituciones y de la comunidad para que esta sea asumida con responsabilidad.

10 Este argumento se evidencia en la introducción del CONPES 2739 de 1994, mediante el cual se definió la Política Nacional de Ciencia y Tecnología 1994-1998, en el cual se señala: “Ningún país ha alcanzado el desarrollo sin una inversión significativa en capital humano y conocimientos. El manejo adecuado del conocimiento, el desarrollo tecnológico y el aumento de la productividad constituyen la base del crecimiento moderno y de la competitividad internacional”. La ciencia, entendida como una forma de conocimiento orientada a com-

De ahí que en el Preámbulo de la Declaración Mundial sobre la Educación Superior (1998) se plantea el surgimiento de una demanda de educación superior sin precedentes¹¹.

Como efecto de este fenómeno se tiende a la masificación de la educación superior y se identifican tres aspectos cuyo cambio radical hace colapsar el paradigma clásico de la Universidad: i) la diversificación de la edad promedio de los estudiantes; ii) la duración de los estudios y de la estructura de las carreras; y iii) los cambios en el lugar de estudio, lo que ha generado la presión de cambio en los esquemas de enseñanza y en los roles de los estudiantes dentro de la institución educativa.

Tal como lo plantea Mora¹² (2008) estos fenómenos surgen en este nuevo contexto de la globalización y las nuevas tecnologías; escenario de grandes transformaciones sociales, políticas, económicas y culturales que han dado paso a los tiempos de la internacionalización de la educación superior, en la cual se buscan cambios para lograr la articulación de los espacios local/global, con conceptos como el de la educación a lo largo de la vida, la renovación permanente de los saberes, la movilidad estudiantil, nuevas dinámicas de aprendizaje para la sociedad del conocimiento, el establecimiento de estándares internacionales de calidad, la vinculación de los ciclos y procesos educativos a escala global, las modalidades de educación en red y el desarrollo de nuevas modalidades pedagógicas de autoaprendizaje y de praxis, una educación no presencial y ampliación de las ofertas formativas y una mayor flexibilización de las estructuras curriculares.

prender, explicar y transformar tanto al hombre como al entorno en que se vive, ha dejado de ser una actividad de interés exclusivo para los científicos, para convertirse en componente inseparable de la cultura universal y del desarrollo económico contemporáneo. En este nuevo contexto, la ciencia y la tecnología son un factor de cambio y de crecimiento económico. Debidamente orientadas, se traducen en desarrollo y bienestar para los pueblos”.

11 Esta consideración hace parte del preámbulo de la Declaración Mundial sobre la Educación Superior - En El Siglo XXI: Visión y Acción, de la UNESCO (1998). Estudiosos de la problemática de la educación superior europea también lo reconocen como un factor estratégico de primer orden (ver como ejemplo Neave, Guy. *Educación Superior: Historia y Política*. Gedisa, Barcelona, 2001)

12 Mora, William. *Cambios en los Modelos de Universidad y Estructura Universitaria Deseable*. Documento de Trabajo. 2008

1.4 Universidad, Ciencia y Tecnología. La Investigación Estratégica

Al analizar el papel que han de jugar las universidades en un entorno económico competido y competitivo, es claro que éstas se constituyen en actores clave y agentes fundamentales en el desarrollo de estrategias y acciones que contribuyan a la generación de riqueza y bienestar social.

En este sentido, se deben diferenciar las condiciones en las cuales la universidad pública afronta su compromiso y función social, respecto a la forma en que los asume cualquiera otra Institución de educación superior.

Mientras que las universidades privadas deben asumir un papel competitivo, porque su sostenibilidad está determinada por las condiciones del mercado (agentes), en el caso de las universidades públicas ocurre que su competitividad se evalúa por su incidencia sobre las decisiones de política que se tomen en los distintos sectores de la sociedad. Por ejemplo, la Ley de Ciencia y Tecnología (Ley 29 de 1990) resultó de la Misión de Ciencia y Tecnología que promovieron las universidades públicas a finales de los ochenta; igual sucedió en los temas de acreditación, modelos curriculares, participación estamentaria y la misma autonomía que consagra la Constitución.

Las universidades públicas ubican un papel relevante en la formación de profesionales de alto nivel y de investigadores hábiles en los nuevos esquemas de difusión y generación de conocimientos y en la participación como agente principal en la definición y formulación de la política científica y tecnológica. Es este esquema que, como resultado del proceso de crecimiento y proyección económica y política estadounidense, planteado en los setenta, el que condujo a que su sistema de educación creciera en las mismas proporciones y se diversificara en influenciara en menor o mayor grado a los otros sistemas educativos de la región.¹³

El escenario de participación requiere que la Universidad incorpore cambios internos, como la gestión y relación de la investigación con los reque-

13 De ahí que no sorprenda que en el *ranking* de las principales universidades del mundo siempre se ubiquen las estadounidenses, no sólo en los primeros lugares, sino en proporción sobre el total, dado que los parámetros utilizados para su clasificación implican el número de egresados y docentes con premio Nobel y candidatos al mismo, publicaciones en revistas científicas reconocidas, que pertenecen a las mismas instituciones y el grado de referencia de sus investigadores en las publicaciones seriadas.

rimientos productivos y sociales, la previsión y la transferencia tecnológica, la legislación sobre patentes y licencias, la capacitación y la asistencia técnica como función tradicional de formación de profesionales de alto nivel.

En este sentido, las actividades de las universidades se definirán en torno a las prioridades nacionales y regionales, siempre con fundamento en la concepción de que el conocimiento es un bien público¹⁴ y un compromiso respecto de la investigación que realiza; por tanto sus procesos e instancias de gestión no pueden estar en función de un bien privado¹⁵ y en la asunción indistinta y acrítica de lo que la empresa privada o el gobierno impone.

En este contexto cobra relevancia una universidad que se anticipa a las necesidades y requerimientos del futuro y que fomenta el trabajo académico colectivo y la cooperación. De esta manera, el concepto de investigación estratégica tiene un marcado interés en el desarrollo de las universidades, entendiendo que una investigación de este tipo supone la definición de prioridades nacionales y regionales de carácter sectorial y social y no de intereses privados específicos. Así, la Universidad se orienta a la solución de problemas y desarrollo de tecnologías específicas para problemas de interés colectivo.

1.5 La educación como bien público social. Nuevos retos para la educación superior¹⁶

“La Educación Superior es un bien público social, un derecho humano y universal y un deber del Estado.”

CRES 2008

14 Desde la perspectiva de Callón (1994) la concepción de bien público es fundamental porque sólo a partir de ésta se pueden generar redes y acceso a las mismas, las cuales son el mecanismo de transmisión de información. Cuando la ciencia se privatiza, el resultado es la creación de restricciones de acceso a la información y de parte del conocimiento como insumo para generación de mayor conocimiento. Ver Callon, Michel. *Is Science a Public Good?* Science, Technology, & Human Values, Volume 19, Issue 4, Autumn 1994, 395-424.

La concepción de bien público implica que pase de ser considerado un derecho a ser concebido un deber y una obligación de las personas con la sociedad. Tan cierto es esta posición que mientras que los bienes privados son el producto de derechos de propiedad, y por tanto generan exclusión y rivalidad, en el caso de los bienes públicos (educación, conocimiento, universidad pública, espacios de debate) no existe la concepción de derecho de propiedad y, por tanto, no se puede privatizar o excluir de su uso o beneficio a ningún sector de la sociedad. En el caso de la Universidad, su concepción de carácter público, va más allá de lo popular o del libre acceso.

15 Didriksson, Axel. *La universidad innovadora- una estrategia para el cambio de las universidades mexicanas en los 90's*. Documento de Trabajo

16 Hace parte de la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe. CRES 2008

La declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior, CRES 2008, puesta como epígrafe, define a la educación superior como un derecho humano y un bien público.

Se reconoce que el conocimiento, la ciencia y la tecnología juegan un papel de primer orden en el desarrollo social y que el fortalecimiento de la educación superior es un elemento insustituible para el avance; asimismo, que es necesario valorar la diversidad humana y natural de la región como principal riqueza.

Bajo esta nueva revolución del conocimiento, señala Thurow (1992), “la sociedad no dependerá de los bienes de capital ni de los bienes materiales que posea o produzca, sino de la acumulación de conocimientos o capacidad para producirlos (...) tener recursos no es un modo de enriquecerse, carecer de ellos no es un obstáculo para enriquecerse”.

Así las cosas, dentro del pragmatismo de las sociedades modernas, si no existen instituciones que asuman la generación de conocimiento aplicado, entonces quedará la tendencia a la importación del mismo; lo cual implica que sólo quienes cuentan con recursos para su compra tendrán el derecho de propiedad sobre su uso y, desde luego, la generación de rentas privadas.

Por esto, es fundamental que las universidades asuman esta función social, bajo el principio de la creación o generación de conocimiento público, caracterizado por la no restricción ni exclusión, vista más allá del carácter popular (acceso).

Lo público implica una responsabilidad, porque quienes conforman la comunidad universitaria se convierten en generadores de espacios amplios y participativos para que la sociedad, de alguna forma, se beneficie colectivamente del proyecto académico de la universidad.

Esta interpretación de lo público exige una nueva cultura, que parte del principio de que al interior de la universidad no existen derechos de propiedad (pueden y deben existir derechos de autor); por tanto, nadie se puede apropiarse de espacios colectivos, entendidos como campos de aprendizaje, inversiones de infraestructura, espacios de debate, tecnologías, entre otros¹⁷.

Lograr este compromiso por parte de la comunidad universitaria, hace que la entidad asuma un nuevo papel institucional porque su responsabilidad se concreta en su proyecto académico, que debe generar externalidades positivas sobre todos los sectores de la sociedad.

17 Cuando un grupo se apropia de un espacio físico o daña un mueble o incluso pinta una pared está haciéndole juego a la privatización puesto que, con su acción, está excluyendo el uso de esos espacios o muebles o infraestructura al resto de la comunidad universitaria.

Sólo así se puede afirmar que el futuro de las naciones democráticas y productivas le corresponde, en buena medida, a las universidades generadoras de conocimiento crítico, práctico, científico, profesional, humanista, poético, creativo y tecnológico.

En desarrollo de estos principios se estructuran varios retos para la universidad pública, entre los cuales sobresalen:

- a. Garantizar el acceso a una educación superior que contribuya a la convivencia democrática, la tolerancia, solidaridad y la identidad, con criterios de calidad y como un derecho real. La educación no puede ser considerada como un servicio comercial.
- b. La autonomía universitaria vista como derecho que deriva en una gran responsabilidad y compromiso social. La responsabilidad para cumplir con la misión con calidad, pertinencia, eficiencia y transparencia, e incorporar esquemas de rendición de cuentas, responsabilidad social en la gestión y en el trabajo con las comunidades.¹⁸
- c. Lograr un financiamiento adecuado de la educación por parte de los gobiernos.
- d. Establecer leyes y mecanismos que permitan regular la oferta académica, especialmente la transnacional.
- e. Fomentar los valores sociales y humanos, tales como el fortalecimiento del carácter multicultural, multiétnico y multilingüe; la promoción del respeto y defensa de los derechos humanos; la orientación hacia la formación integral de personas, ciudadanos y profesionales capaces, relación activa de la Universidad con los contextos, pertinencia y responsabilidad en el desarrollo sostenible de la sociedad, transferencia del valor social de los conocimientos, investigación y extensión que enriquezca la formación y la detección de problemas para la agenda de investigación.

En el anterior sentido, los modelos educativos deben propender por:

- a. La diversidad, flexibilidad, articulación entre los diferentes niveles educativos y con el mundo del trabajo. Desconcentrar y regionalizar la oferta educativa.

18 Kant, Emmanuel. *Fondements de la Métaphysique des Mœurs*, J. Vrin, 1980. p. 127. Tomado de Naishtat, Francisco. *Autonomía Académica y Pertinencia Social de la Universidad Pública: Una Mirada desde la Filosofía Política*. Instituto de Investigaciones Germani de la UBA, Argentina. Este precepto surge de las categorías de la libertad positiva y negativa.

- b. El desarrollo de alternativas y trayectorias educativas conducentes a certificaciones para el trabajo, alfabetización digital, reconocimiento de saberes y experiencias.
- c. La promoción de la diversidad cultural e interculturalidad en condiciones equitativas, no sólo mediante mecanismos de inclusión sino de transformación de las instituciones para que sean pertinentes y el reconocimiento a la diversidad como elementos en las políticas.
- d. Acceso y permanencia en condiciones equitativas; desarrollo de mecanismos de apoyo público a los estudiantes para mejorar la permanencia y desempeño académico.
- e. Investigación de calidad y pertinencia para los contextos sociales, culturales, políticos y económicos en los que se pretende incidir.

Para las Instituciones de Educación Superior (IES), lo anterior se traduce en la necesidad de:

- a. Formar profesores capaces, en las diversas modalidades y didácticas, en y para la diversidad.
- b. Formar profesores para todos los niveles educativos y la consolidación de la investigación pedagógica y producción de contenidos educativos.
- c. Generar condiciones laborales adecuadas para los docentes y propiciar la carrera profesional.
- d. Contar con personal idóneo y herramientas de control de calidad para el uso de tecnologías de información y comunicación para la expansión de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- e. Mejorar las formas de gobierno, propender por la profesionalización de los directivos y vinculación entre misión y propósitos de la IES con instrumentos de gestión. Incrementar la inversión pública en Ciencia, Tecnología e Innovación (CTeI) y estimular la inversión por parte de las empresas.
- f. Transformar los modelos de relación con el contexto y conformación de líneas de investigación prioritarias, con perspectiva de sustentabilidad. Favorecer la transversalidad de los enfoques, el trabajo multidisciplinario e integralidad en la formación y
- g. Consolidar el trabajo en redes académicas y de cooperación, para compartir el potencial científico, tecnológico y cultural para el análisis y propuesta de solución de problemas estratégicos.

Los retos de política pública y gestión del Estado se pueden resumir así:

- a. Propender por una inversión dirigida a fortalecer capacidades regionales y potenciar la construcción de bases y plataformas científico tecnológicas endógenas.
- b. Construir una agenda en ciencia, tecnología e innovación en la búsqueda de generar el conocimiento que demanda el desarrollo y bienestar; actividad científica fundada en las necesidades sociales y la comprensión de la ciencia como asunto público.
- c. Abrir el sistema científico a la crítica social y buscar la participación de los ciudadanos en decisiones sobre asuntos científicos y tecnológicos.
- d. Prevenir la emigración calificada y la sustracción de personal de alta calificación.
- e. Propiciar la integración regional e internacional con temáticas de trabajo como el reconocimiento de titulaciones, fomento a la movilidad, instrumentos de comunicación; convergencia en sistemas de evaluación, renovación de sistemas educativos, articulación de sistemas nacionales de información, proyectos conjuntos y aprendizaje de lenguas.

1.6 El contexto nacional y regional

A continuación se desarrollan factores determinantes del contexto educativo e investigativo que inducen cambios en la universidad colombiana y los elementos del entorno regional -Ciudad Región Capital- que inciden en su orientación estratégica.

1.6.1 Contexto educativo e investigativo

En 1968 se conforma el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, como organismo rector de la política científica y tecnológica; igualmente se funda el Fondo Colombiano de Investigaciones Científicas y Proyectos Especiales “Francisco José de Caldas”, Colciencias, como organismo que orienta esfuerzos al fortalecimiento de la infraestructura científica y tecnológica, promueve y financia proyectos de investigación y diseña políticas acordes con los objetivos del desarrollo económico y social. Con la expedición de la Ley 29 de 1990 y el Decreto 585 de 1991 se crea el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (SNCyT), cuya política ha estado dirigida a construir y consolidar las capacidades endógenas en ciencia, tecnología e innovación, a propiciar la visibilidad nacional e internacional

de la producción científica y de las innovaciones de investigadores e innovadores colombianos.

Uno de los elementos fundamentales de la orientación es el apoyo y el fortalecimiento a grupos de investigación,¹⁹ a la formación de investigadores en alto nivel, la formación de jóvenes investigadores y, en general, el fomento y la construcción de capacidades en ciencia, y a partir de 2004, el apoyo a la conformación de Centros de Excelencia.

Por su parte, con el documento CONPES 2875 de 1996 se aprueba el fortalecimiento al Sistema Nacional de Innovación (SNI) con el propósito de remover las limitaciones estructurales más importantes que enfrentan las empresas en el proceso de adquisición, adaptación y asimilación de las tecnologías necesarias para alcanzar la eficiencia tecnológica y para desarrollar actividades industriales con más dinamismo tecnológico; en este marco se incentivan, entre otros, la conformación y fortalecimiento de Centros de Desarrollo Tecnológico.

Desde el año 2005 Colciencias abocó la reforma de sus programas y la formulación del Plan Estratégico Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2020: en correspondencia con los retos identificados se plantearon como objetivos:²⁰ a) desarrollar instituciones y organizaciones flexibles,

19 Propuesta de Reforma de los Programas Nacionales de Ciencia y Tecnología. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. 2005.

20 Como retos externos se identifican (i) el surgimiento de un nuevo modo de hacer ciencia; (ii) la entrada en marcha de la Tercera Revolución Industrial, basada en las tecnologías convergentes como la biotecnología, la nanotecnología, las tecnologías de la información y comunicación y las ciencias cognitivas; y (iii) la globalización y la competitividad económicas.

Como retos internos a) la integración del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología con el Sistema Nacional de Innovación, tanto en lo nacional como en lo regional, b) el reconocimiento de que el conocimiento se genera tanto desde la investigación que realizan los grupos de las instituciones de educación superior y centros de investigación como desde las empresas y organizaciones sociales involucradas en procesos de I+D+I; c) la articulación del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación con los Sistemas Nacionales de Educación, el Ambiental y el de Formación para el Trabajo; d) la coordinación de los propósitos nacionales con los sectoriales y los regionales en CTeI, e) la optimización y la convergencia de las capacidades y de los recursos (financieros y humanos) hacia prioridades y reglas de juego comunes, f) la construcción de agendas de investigación concertadas en relación con el territorio, la gente, la producción y la cultura, g) la mayor colaboración y asociación entre los actores y en los programas y proyectos que se impulsen en CTeI, h) la ampliación de las oportunidades de acceso a los procesos e instrumentos de política del Sistema para aquellos que están construyendo capacidades en CTeI,

innovadoras y de más impacto para la ciencia, la tecnología y la innovación; b) establecer agendas de mediano y largo plazo de investigación en CTeI en áreas estratégicas para el país; c) fortalecer la conformación de redes temáticas de investigación y de instituciones del conocimiento; d) desarrollar una investigación ligada a la innovación y al desarrollo de productos y procesos; e) fortalecer las capacidades existentes en CTeI y ampliar la base social de la Investigación; f) dotar de mayor eficiencia a Colciencias como Secretaría del Sistema y g) seguir promoviendo la relación con los sectores productivo, académico y gubernamental.

A la fecha se encuentra en discusión el documento CONPES de Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación²¹ que plantea como objetivos: el fomento de la innovación en los sistemas productivos, la consolidación de la institucionalidad del SNCTI, el fortalecimiento del recurso humano para la investigación e innovación, la promoción de la apropiación social del conocimiento, la focalización de la acción pública en áreas estratégicas del conocimiento y el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades en CTeI.

1.6.2 Contexto Ciudad Región Capital

El panorama general del estado de la ciencia, la tecnología e innovación en Bogotá y Cundinamarca y algunos elementos de juicio para ubicar el papel y retos para la Universidad se pueden clasificar alrededor de tres grandes categorías: las capacidades en ciencia y tecnología de la región, la innovación en las empresas e insumos para la definición de la investigación y los tipos de desarrollo urgentes para el progreso de la región.

a. Capacidades en ciencia y tecnología:

Se reconoce que el Distrito Capital ocupa el primer lugar en el país en capacidades en ciencia y tecnología e innovación por departamento; para el año 2005 el 39.9% de los grupos de investigación reconocidos y el 36.7% de los investigadores se ubicaban en esta región.

El aprovechamiento de esta concentración de la capacidad es la base para el desarrollo social y económico de la ciudad. Sin embargo, no cabe duda de

y, g) la canalización de recursos de diferentes fuentes institucionales, regionales y sectoriales para la CTeI.

21 Documento CONPES. Versión para discusión. Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Septiembre 2008.

que regiones como Antioquia, Santander y el Eje Cafetero están haciendo altas inversiones en investigación e infraestructura de laboratorios, con lo cual se promueve altamente la inversión en cada región.

Como señala Begg (2002), en contraste con otras épocas en las que los recursos físicos eran el factor principal de desarrollo, hoy son las actividades urbanas de servicios la principal fuente de prosperidad económica. Por esto, las ciudades compiten en el mercado mundial de una manera diferente a como lo hacen las empresas o los países, no compiten ajustando las tasas de interés, o recurriendo a prácticas restrictivas o de colaboración, sino que compiten ofertando un entorno propicio para el desarrollo de las actividades económicas, sociales y culturales.²²

b. Innovación en las empresas:

En el documento de resultados de la encuesta de innovación realizada en el año 2005, se plantean los desafíos que la región deberá superar para enfrentar con éxito la internacionalización, a saber:²³

- i) Desventaja relativa a la localización y débil infraestructura de transporte, lo cual obliga a exportar productos de alto valor agregado, con similar grado de conocimiento.
- ii) Rezago en innovación frente a la industria nacional, lo que exige aumentar la inversión en este campo.

Los resultados de esta encuesta revelan una balanza comercial deficitaria para la región y una reducción en la tasa de apertura exportadora; solamente el 5.7% de las empresas tiene como principal mercado para sus productos el internacional en tanto que para el 33.3% de las empresas su principal mercado es el regional.

Por otro lado, apenas el 5.8% de las empresas de la región cuenta con un departamento de Investigación y Desarrollo, siendo la dedicación de personal a este tipo de actividad del 0,9%.

En lo que tiene que ver con la inversión en investigación y desarrollo por parte de las empresas, los resultados de la encuesta muestran que esta

22 Enrique Cabrero, Alicia Ziccardi e Isela Orihuela (2005). Ciudades competitivas - ciudades cooperativas: Conceptos claves y construcción de un índice para ciudades mexicanas. En www.cide.edu/programas/Documento_INDICE_COMPETITIVIDAD_CIUDA-DES_Mex_2007.pdf

23 *Capacidades Tecnológicas, innovación y Competitividad de la industria de Bogotá y Cundinamarca* Resultados encuesta innovación 2005. OCyT, Cámara de Comercio, CRC. P. 16

es 33 veces menor que la coreana y 12 veces menor que la brasilera. Según los resultados de la encuesta de innovación para Bogotá - Cundinamarca, la innovación en las empresas es de carácter informal, no obedece a una planeación estratégica de la actividad.

Se identifica una baja complementariedad de la actividad económica con acciones de investigación básica y aplicada. La relación de las empresas con entidades del entorno es relativamente baja y con la Universidad, aun menor. Solamente el 1.1% de las empresas se relaciona con grupos de investigación y el 9.4% con instituciones de educación superior. La principal actividad en la que la empresa se relaciona con la Universidad es capacitación (4.3% de las empresas y realización de ensayos de laboratorio, 2.6%) y es bastante baja para la realización de consultorías o investigación. En empresas que buscaron apalancamiento con las universidades se encontró dificultad para acceso, relación y cumplimiento.

Son preocupantes las conclusiones sobre potencialidades de exportación de la Ciudad Región en el mercado de Estados Unidos. Para la región Bogotá y Cundinamarca se han identificado 163 productos con un potencial de oferta muy alto, los que presentan un mercado de importación en los Estados Unidos superior a los US\$45.215 millones anuales y con un dinamismo del 19% entre 1999 y 2005. Entre otros se señalan: quesos, piñas, aguacate, lima, papaya, patatas, preparaciones para la elaboración de bebidas, mezclas de sustancias aromáticas, preparaciones para maquillaje, artículos para envasado, tejidos de punto, bolsos de mano, ventanas, puertas y estructuras en madera y partes para automotores. Pero ninguno tiene componentes tecnológicos estratégicos.²⁴

No obstante, se reconoce que el futuro de Bogotá está enmarcado en su condición de ciudad relativamente autónoma en lo económico; con algunas perspectivas de crecimiento en la exportación de servicios; con una mayor complejidad cultural; creciente demanda de prácticas y tecnologías ambientales sostenibles y la consolidación de su carácter democrático.²⁵

Si se reconoce a la innovación como determinante de la capacidad tecnológica de las empresas y, aun cuando la empresa es la principal responsable de la innovación, es necesario propiciar la interacción entre las diversas

24 Araújo Ibarra Consultores, en Negocios Internacionales, estudio de Competitividad contratado por el Departamento Nacional de Planeación (2007). Mimeo.

25 Carvajal, Luis (2008). Apuntes sobre la Universidad en la Región. Mimeo. Ver análisis al respecto de las posibilidades de la Universidad en la perspectiva de la Universidad en el marco de la Agenda Interna de Competitividad en la página de intranet

instancias e instituciones que hacen parte del Sistema Nacional de Innovación, entre ellos las universidades.

La articulación del sector productivo con el sistema científico y tecnológico regional es débil así como la articulación y continuidad en actividades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación. Solamente un número reducido de universidades cuenta con Unidades de Transferencia de Resultados de Investigación, UTRI, y es clara la existencia de una brecha que dificulta la cooperación de la universidad y la empresa en temas de innovación.

- **El Plan Distrital de Ciencia, Tecnología e Innovación y la Agenda Regional de Ciencia y Tecnología par Bogotá y Cundinamarca,**

La Agenda Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación para Bogotá y Cundinamarca²⁶ es un insumo básico para el análisis y formulación de política en temas de ciencia, tecnología e innovación para la región y para el Distrito Capital.

Los Planes Distrital de Ciencia Tecnología e Innovación 2007 – 2019 *Bogotá, Sociedad del Conocimiento* y el de Ciencia y Tecnología para Cundinamarca constituyeron antecedentes valiosos para la formulación de la política distrital de ciencia, tecnología e innovación para Bogotá. Se cuenta entonces con la definición de prioridades en la investigación para el desarrollo social, económico y productivo de la Ciudad y la Región.

La participación en la definición de las políticas y estrategias por parte de las universidades fue protagónica, podría decirse que definitiva.

Este esquema de construcción colectiva de política pública en temas de ciencia, tecnología e innovación, con una alta participación de la universidad muestra que el país y sus regiones convergen hacia esquemas de desarrollo sustentados en la ciencia y la tecnología como motor del desarrollo, donde la educación cumple un papel fundamental. También muestra que el país ha entrado en la dinámica de establecer las prioridades de investigación para su desarrollo social, económico y cultural, lo que, a su vez, constituye un potencial para el establecimiento de agendas conjuntas de investigación alrededor de prioridades en la investigación ya establecidas.

26 Un resumen ejecutivo de los resultados se publicó en el documento *Agenda Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación para Bogotá y Cundinamarca*. Fondo de Publicaciones Universidad Distrital Francisco José de Caldas. 2006.

2. LAS TRANSFORMACIONES EN LA UNIVERSIDAD. ELEMENTOS PARA EL ANÁLISIS

A continuación se desarrollan los aspectos sobresalientes de las transformaciones que se han dado en la Universidad como resultado de los cambios en la sociedad, haciendo énfasis en el caso latinoamericano. Se presentan los modelos de universidad que emergen como consecuencia de la necesidad de reformar la universidad dando respuesta a un contexto dinámico; se analizan aspectos relevantes de la gestión universitaria, el gobierno y estructuras universitarias, a la luz de las tensiones que se generan desde el entorno y, finalmente, se plantea la incidencia de estas transformaciones en las formas de gestión de las funciones misionales.

2.1 Transformaciones en la universidad latinoamericana

Se desarrolla un breve análisis de las principales transformaciones que sufrió la universidad en el Siglo XX, tomando como base lo planteado por Mora¹ (2008); se desarrollan los momentos clave para el caso de la universidad latinoamericana y, en particular, el colombiano.

Según lo plantea el autor, en el siglo XX se presentaron tres grandes reformas de la educación superior en América Latina:²

- a. **Primera reforma: la autonomía y el cogobierno.** Como respuesta a las nuevas demandas de las capas medias urbanas, se requirió la democratización y la expansión de las universidades. En 1918 se desarrolló la Reforma de Córdoba (Argentina); con un eslogan anticlerical y antiimperialista, los estudiantes reclamaron el cogobierno democrático, dirigiéndose al logro de la autonomía universitaria, la ampliación de

1 Este apartado se desarrolla tomando como base lo reportado por Mora, William. *Cambios en los Modelos de Universidad y Estructura Universitaria Deseable*. Documento de Trabajo. 2008.

2 Ídem.

la cobertura de la educación superior hacia los sectores medios de la sociedad, la educación gratuita y pública cogestionada, la libertad de cátedra y la transformaciones profesoras.

- b. Segunda reforma: la mercantilización y diferenciación.** Entre los años setenta y noventa se presenta una profunda crisis de la educación pública asociada a problemas de corte político, financiero e institucional, lo que determinó el nacimiento y expansión de la educación privada. De manera paradójica, al tiempo que se ampliaba la matrícula, se conformaron distintos niveles de escolarización universitaria diferenciados por sectores sociales y grados de calidad de la educación.

Se conforma un nuevo modelo universitario de carácter dual (público y privado), con una educación cada vez más elitizada socialmente en términos de calidad, con restricciones de acceso a cupos asociados a las limitaciones del financiamiento de las universidades públicas y con un sector privado con restricciones de acceso como consecuencia de los altos costos de las matrículas.

- c. Tercera reforma: masificación e internacionalización.** Iniciada desde mediados de los años noventa, surge en un contexto de globalización e incorporación de nuevas tecnologías. Nacen las modalidades de educación sin fronteras y las llamadas megauniversidades, con nuevos modelos de relación costos-calidad-cobertura. Estos modelos han promovido nuevas modalidades pedagógicas basadas en el aprendizaje colectivo y de integración regional. Esta nueva dinámica de la educación transnacional pone a los sistemas de educación locales frente a escenarios competitivos que se articulan de forma compleja en un modelo tripartito de educación pública y privada locales y de educación internacional con riesgos ante la comercialización de la educación como servicio de baja calidad.

2.1 Modelos de universidad alternativos: investigadora, innovadora-empresaria. El caso colombiano³

Los cuatro modelos que han existido tradicionalmente, a saber, la universidad francesa/ española (conocida como universidad profesionalizadora-napo-

3 Este apartado se elabora tomando como referente lo planteado por Mora, William. *Elementos conceptuales y principios de transformación institucional en la Universidad Distrital*. Documento de trabajo, 2004.

leónica); la universidad inglesa, que se orientó hacia el autodesarrollo y formación intelectual de la persona (universidad educadora); la universidad alemana, que se concentró en ciencia (universidad investigadora-humboldtiana); y la americana, orientada hacia el desarrollo social.

En Colombia el modelo de mayor influencia ha sido el de universidad napoleónica, esto es, universidad profesionalizante y burocrática, centrada en la oferta más que en las necesidades y demandas del entorno. No obstante, los grandes cambios acontecidos en la sociedad en los últimos años ha permeado la concepción y formas de organización de la universidad en el mundo y han generado modelos alternativos que emergen como respuesta de estas nuevas dinámicas; se presentan aquí, además del modelo de universidad investigadora, el de la universidad innovadora-empresarial, analizados de manera específicamente para el contexto colombiano.

a. Universidad investigadora

Como consecuencia de diversas coyunturas, las universidades colombianas han tendido a considerar en sus estructuras el concepto de universidad investigadora, que tiene sus orígenes en el siglo XIX.

Este tipo de universidad se centra en la construcción de conocimientos que deben redundar en la transformación permanente de los currículos. En este modelo, la universidad no se concibe como un proyecto científico sino como proyecto ético. Los docentes dan lecciones basadas en su producción investigativa reciente, en auditorios interesados en la investigación para la formación de nuevos conocimientos, en ejercicios pedagógicos y didácticos en los cuales el seminario (semilleros) y los coloquios (grupos de estudio) son las estrategias de enseñanza /aprendizaje; es decir, que la unión entre trabajo didáctico en las aulas (en torno al seminario) y el trabajo en los institutos investigativos (en fases de convivencia formativa con la investigación de grupos de docentes y estudiantes) se constituyen en la unidad formativa de la universidad para la competencia científica.

Con la promulgación de la Ley 30 de 1992 en Colombia se sientan las bases para la organización de universidades investigativas. No obstante, los inicios de la universidad investigadora en nuestro medio han sido muy dificultosos y su desarrollo ha sido lento, como consecuencia de la corta tradición investigativa en las universidades, las crecientes demandas en cobertura, los pocos recursos en la educación superior y en el Sistema Nacional

de Ciencia y Tecnología, y la falta de una articulación de la estructura de la educación, entre otros aspectos.

A finales de los años noventa la investigación cobra relevancia y se transforma en un indicador de evaluación de la calidad y gestión de las universidades en los procesos de autoevaluación y acreditación, lo que ha presionado para que demuestren su productividad mostrando la existencia de grupos de investigación, publicaciones, participación en redes interinstitucionales, en un escenario de inicio de estímulos hacia la investigación. Sin embargo, la disponibilidad de recursos para la investigación y de condiciones para su desarrollo sigue siendo una limitante. Este escenario ha llevado a las universidades a transformar los currículos hacia espacios más flexibles, hacia el aprendizaje, el manejo de información para lo que se requiere tener, bases de datos muy potentes, y programas de formación a nivel doctoral y de maestría en institutos de investigación con proyectos continuos.

La universidad investigadora tiene retos enormes. Se clasifican con criterios asociados con la investigación. A manera de ejemplo, la NSF (*National Science Foundation*) clasifica las universidades en aquellas que se concentran en otorgar doctorados (gradúan más de veinte doctores al año), las centradas en maestrías (gradúan entre cincuenta y doscientos magíster al año), y las profesionalizantes (que gradúan menos de cincuenta magister al año y tienen más del 50% de los estudiantes en pregrado) (MEN, 2008, p. 15).

b. La universidad innovadora/emprendedora

Con el establecimiento del paradigma *tecnoeconómico* de la sociedad del conocimiento, centrado en la comunicación, en la información y en el surgimiento de los sistemas nacionales de innovación, las instituciones de educación superior se ven comprometidas a transformarse y reconfigurarse desde las relaciones: gobierno/industria/universidades (Rojas, 2005). Una nueva revolución industrial, donde las relaciones producción, difusión y uso de conocimiento nuevo, económicamente útil y pertinente socialmente en contextos regionales, transforma las universidades en instituciones que aprenden e innovan constantemente, convirtiéndose en nodos de un sistema nacional de investigación y desarrollo, haciendo que la investigación clásica abordada desde el contexto disciplinar dé paso a una nueva situación con problemáticas propias de los contextos sociales que exigen miradas complejas e interdisciplinarias y transdisciplinarias, que gestionan redes de cooperación y proyectos innovadores en la producción del conocimiento.

Aquellas universidades de investigación que ponen más énfasis en la **innovación⁴ tecnológica y social** se clasifican como universidades innovadoras y emprendedoras, modelo en el que se han centrado las universidades colombianas más representativas (MEN, 2008, p. 14).

La organización de la innovación institucional y colectiva requiere de eficacia en la toma de decisiones, de descentralización, de mayor participación horizontal y mayor delegación de responsabilidades y autoridades; así mismo, requiere de una amplia integración de unidades autónomas, con núcleos directivos consolidados y con capacidad de liderazgo interno e influencia externa.

En estos esquemas se fomenta la institución con capacidad de auscultar el entorno y trabajar con él, de disponer de fuentes de recursos diversificados que refuercen la capacidad de autonomía y la reducción del riesgo de las intromisiones excesivas de distintos actores, de estimular unidades estructurales de facultades, escuelas, institutos, grupos de docentes investigadores y de promover una cultura emprendedora compartida por sus miembros.

En cuanto a la organización, en la estructura general de la universidad innovadora deberá prevalecer una cultura de la innovación. Una universidad organizada con este modelo hará referencia a lo sustantivo de su quehacer, es decir, al trabajo académico y en quienes lo realizan, los trabajadores del conocimiento, los profesores y técnicos.

Según Didriksson⁵ (2008), se requiere de una nueva categoría de investigación que se debe establecer en estas universidades: *la investigación estratégica*, que difiere de la investigación *orientada por la curiosidad*, así como la de *utilidad económica* porque no se remite a una sola disciplina ni responde a intereses individuales de los investigadores ni a los intereses económicos de alguna empresa privada. La investigación estratégica responde a intereses de mediano y largo plazo, es básica, aplicada o experimental, depende del establecimiento de prioridades nacionales, sociales o específicas que contemplen una solución relacionada a un contexto, además es inter y transdisciplinaria.

4 La innovación es un proceso de aprendizaje y de adaptación donde se integran nuevo conocimiento y una alternativa organizativa, administrativa y de gestión en un marco complejo, abierto e interactivo.

5 Didriksson, A. (2008). *Contexto global y regional de la educación superior en América Latina y el Caribe*. Cartagena, CRES.

Presupone la definición explícita de problemas a atender, de solución fundamental para el desarrollo del país o la región, y el bienestar de las mayorías de la población, sobre todo de las más pobres. Esto significa que debe comprometerse a resolver problemas concretos, a desarrollar tecnologías fundamentales y promover la generación y transferencia de nuevos conocimientos y soluciones tecnológicas desde las anteriores perspectivas.

Es importante precisar que una universidad que fomente la innovación, promueve la reflexión, el cambio y la descentralización, reforzando una cultura institucional propia, sin que esté exenta de trabas organizativas, vacíos legislativos, intereses corporativistas e intentos de instrumentalización que no favorecen el cambio⁶ (Pagés, 2001).

Como lo plantea López-Segrera⁷ (2007) existen innovaciones negativas que tienden a la consideración de la educación como un bien que se compra en el mercado y no como un derecho ciudadano.

2.1 La gestión en la universidad

Como ya se mostró en el capítulo anterior, las universidades están experimentando cambios importantes en todo el mundo, que tienen que ver con sus dimensiones sustantivas, el contexto organizacional, los sistemas de financiamiento y las políticas de gestión institucional.

El desafío al que responden es ofrecer más y mejor educación superior y capacidad de adaptación a los nuevos requerimientos de una sociedad cambiante, sin desconocer su naturaleza e identidad.

La gestión, entendida *como la capacidad del gobierno y de la administración de alcanzar los objetivos institucionales en el marco que imponen las regulaciones del Estado y la competencia del mercado*,⁸ adquiere un papel relevante en el momento de concebir organizaciones ajustadas a las características específicas de la universidad y del contexto en que se desenvuelve.⁹ En tal sentido, la calidad de la gestión se traduce en capacidad de anticiparse,

6 Pagés, J. (2001). *Hacia una Universidad Emprendedora*. En: Fuentes, C., Puyol, R., Marcovich, J., y otros (2001). *La Universidad en la Sociedad del Siglo XXI*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.

7 López-Segrera, F. (2007). *Educación superior internacional comparada. Escenarios, Temas y Problemas*. IESALC, UNESCO.

8 Esta definición aplicada en el contexto de la educación superior es desarrollada por García Fanelli (1998), en su estudio sobre la gestión de las universidades, tomando como base el triángulo de coordinación de Clark en el que cobran vital importancia el Estado como actor de políticas, y el mercado como agente condicionante de las mismas.

9 Algunas reflexiones en torno a la gestión. Constanza Jiménez, 2008.

en buen uso de los recursos y clima institucional favorable, al cambio y flexibilidad para la incorporación de posibilidades de innovación académica.

El gran reto de la universidad pasa por su capacidad para encontrar un nuevo modelo estructural y organizacional que le permita cumplir sus fines en un escenario en el que la gestión excede la perspectiva institucional (aun en esquemas en donde la autorregulación desempeña un papel central).

2.1.1 Gestión en las universidades

Dada la importancia actual del conocimiento y la información en los desarrollos sociales y económicos, desde hace algunos años el sector empresarial ha reconocido que el conocimiento es objeto de gestión, y en ese orden de ideas se han introducido cambios fundamentales en las formas como las empresas lo valoran y asumen estrategias para incorporar esquemas de producción y apropiación de conocimiento y transferencia de tecnología e innovación. No obstante, las universidades, en particular las Latinoamericanas, aún no asumen estos retos y han tardado en ajustar sus estructuras organizacionales y esquemas de gestión para incorporarse en estas nuevas dinámicas en donde el conocimiento juega un papel central.

De una tradición universitaria profesionalizante se está avanzando hacia un modelo más diversificado, flexible, abierto y sensible a las necesidades sociales; estos cambios afectan a los modelos de gobierno, de organización y de gestión interna. Así, hoy en día, en la gestión universitaria se incorporan modelos, técnicas y herramientas de gestión propias de la empresa; instrumentos que se han ido introduciendo en la complejidad del mundo universitario de tal suerte que ya no es extraño que las universidades definan su plan estratégico, su proyecto educativo, misión, visión, sistema de gestión de calidad y demás elementos de la planeación moderna. Lo anterior lleva a la posibilidad de concebir la universidad como una institución que puede ser analizada desde la perspectiva de nociones como la gestión estratégica.

Como lo expresa Donini (2003), a diferencia de la “administración” del sistema y de la institución (esto es, simplemente ordenar los mecanismos de funcionamiento para cumplir con los objetivos prefijados por los marcos normativos y regulatorios del Estado y del mercado), el nuevo concepto de “gestión” se vincula más con la idea de “liderar” procesos de anticipación, transformación e innovación en contextos “turbulentos”, y proponer estrategias que apuntan a una toma de decisiones participativa, ágil y pertinente,

para mejorar las funciones propias de la universidad: la enseñanza, la investigación y la extensión.

Estos procesos también están condicionados por tres dimensiones que atraviesan su desarrollo y que obligan a una revisión del sentido desde una crítica política y cultural más profunda: las políticas de financiamiento, las de evaluación/acreditación y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC).¹⁰

En estos ámbitos cobran relevancia modelos de gestión universitaria **flexibles, diversos, abiertos y sensibles a las necesidades de la sociedad**, que se contraponen con las tres culturas de gestión universitaria preexistentes: la burocrática, la empresarial y la académica; no obstante, como etapa previa a su definición, la institución habrá de reconocer su identidad y los desafíos y los retos que le impone su propio entorno.

Así, en este ámbito de nuevos modelos de gestión universitaria cobran sentido la definición de un **proyecto institucional y un plan estratégico** como instrumentos de gestión, así como la implementación de estilos de gestión **sustentados en una mayor profesionalización de los colaboradores** y el desarrollo de de competencias específicas.¹¹

2.1.2 Gobierno universitario

No es posible hablar de gobierno universitario si no se precisa previamente el concepto de autonomía universitaria en el que este se desarrolla.

Tal como lo plantea Coy¹² (2008), desde el surgimiento de la universidad en la Edad Media, antes de la aparición del Estado moderno, la autonomía es un presupuesto básico de la libertad para la producción plena del conocimiento, la producción científica y tecnológica.

La universidad, por tanto, no es creación ni criatura del Estado; está sometida a las reglas del Estado democrático de derecho, pero no subordinada a alguno de sus poderes. La naturaleza pública de los servicios prestados por la universidad exige alguna forma de control y evaluación por parte del

10 Donini, Ana María C. de, Donini, Antonio O. *La gestión universitaria en el siglo XXI. Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas*. Documentos de trabajo No. 7, Universidad de Belgrano, 2003.

11 Ídem.

12 Para más detalle puede consultarse el documento de trabajo desarrollado por Coy, Uriel. *Notas sobre autonomía universitaria. Una reflexión para concitar el debate académico*, 2008.

Estado y de la sociedad, lo cual no necesariamente implica injerencia.

Coy afirma que, en su origen, la autonomía reconoce el propósito de salvaguardar la función esencial de las universidades, cual es la búsqueda del saber y la verdad y su preservación como patrimonio cultural que ha de transmitirse de generación en generación. Y esa búsqueda del saber y la verdad se tiene necesariamente que hacer a resguardo de interferencias que, como las de carácter político, en especial las provenientes de las esferas del poder gubernamental, pudieran mediatizarla y entorpecerla. Según este autor, la autonomía universitaria se expresa en el principio de la autorregulación, es decir, la capacidad de transformarse y de traducir las necesidades y requerimientos de la sociedad a sus procesos académicos, sus reorientaciones investigativas y sus políticas de proyección social.

En la práctica, la autonomía universitaria es la capacidad autorreguladora de sus procesos y la autoadaptación para traducir los cambios requeridos en equilibrio y trascendencia con sus entornos geohistórico, sociocultural y económico (Rivas, 2005). La autonomía de la educación superior se entiende como el derecho legítimo a definir la orientación de su quehacer académico y discernir los criterios para organizar su propio proyecto de formación.

Debido al conjunto de factores que relacionan a la Universidad con el desarrollo económico y social (y con el poder político), su administración y gobierno han cobrado importancia. Es necesario entonces separar adecuadamente lo que corresponde a la administración (ejercicio de financiamiento, servicios administrativos, planeación y profesionalización del cuerpo de administradores y empleados) y las formas de organización académica y administrativa de lo que corresponde al gobierno universitario propiamente dicho, sus formas de legitimación y la elección de autoridades.¹³

En los modelos de gestión universitaria se han generalizado los esquemas de decisión sustentados en órganos de gobierno colegiados; estos órganos deben liderar procesos y garantizar espacios de participación alrededor de temas trascendentales como la visión de la universidad y su papel en la sociedad en donde se inserta; estas definiciones guiarán los procesos académicos y deberán responder a la nuevas dinámicas del contexto.

13 Didrkson, Axel. *Gobierno universitario y poder. Una visión global de las formas de gobierno elección de autoridades en los actuales sistemas universitarios. Perfiles Educativos*. UNAM, 1994.

Según Didrickson (1994), los cambios en las formas de gobierno que han venido ocurriendo han propiciado el proceso de sustitución de los cuerpos colegiados y de la toma de decisiones de las comunidades académicas por órganos de política propios de autoridades; con ello se llega a subordinar la participación de académicos y estudiantes y cuerpos colegiados, reduciendo la autonomía académica y ampliando el poder del cuerpo de autoridades universitarias.

No se han fortalecido las instancias colegiadas o las bases académicas y, adicionalmente, la distorsión entre el instrumento, voto y el proceso de decisión ha permitido la sustitución de la decisión de las comunidades quedando solamente el derecho formal al voto, en este sentido “se democratizó el instrumento pero no su uso”.¹⁴

Tal como lo plantea Múnera¹⁵ (2006), el gobierno en las instituciones públicas de educación superior implica la intersección de tres dimensiones de la vida universitaria: la específicamente académica, la política y la pública. En este sentido: “Las comunidades académicas están regidas fundamentalmente por un principio meritocrático, en virtud del cual, mediante concursos de méritos, como son los exámenes de admisión, en nuestro medio, o los concursos para ingresar a la carrera docente, se realiza una selección cualitativa, no cuantitativa como en el principio electoral, para escoger como miembros de la comunidad a los mejores candidatos”.

Según el autor, en las universidades se presenta el desafío de lograr la homogeneidad necesaria para la adopción de las decisiones institucionales y otorgarle simultáneamente representación a la heterogeneidad académica; este reto es aún mayor que en otras asociaciones regidas por la democracia política.

Para el caso colombiano, la dirección universitaria se reglamenta mediante la Ley 30 de 1992¹⁶ en donde se establece que corresponde al Consejo Superior Universitario, al Consejo Académico y al Rector.

Cada universidad adoptará en su estatuto general una estructura que comprenda la existencia de un Consejo Superior Universitario y un Consejo Académico; en el Consejo Superior Universitario tiene representación el Estado a través del Ministerio de Educación Nacional, el Gobernador o

14 Ídem.

15 Múnera, Leopoldo. *El gobierno universitario*. Documento de trabajo, 2006.

16 Ley 30 de 1992, Capítulo II, artículos 62-69.

el Alcalde, y de un miembro designado por el Presidente de la República; también un representante de las directivas académicas, uno de los egresados, uno de los profesores, uno de los estudiantes y uno del sector productivo.

Las formas de elección, periodos y calidades para cada una de las representaciones se deberán definir en los estatutos orgánicos de la universidad. Adicionalmente, en la Ley 30 se definen las funciones que habrán de cumplir los consejos Superior y Académico. Sobre la composición del Consejo Académico, la Ley 30 prevé que el Rector, como primera autoridad ejecutiva de la institución, hará parte y presidirá este Consejo y tendrán representación los decanos, directores de programa, representantes de profesores y estudiantes; los estatutos de cada institución establecen la composición.

2.1.3 Estructura organizacional

No cabe duda de que lo específico de la universidad y su contribución a la sociedad está en el desarrollo de sus funciones sustantivas académicas y científicas; estas funciones no pueden ser ajenas a los intereses y al desarrollo integral del conjunto de la sociedad y de la comunidad en la que está inserta. Por ello, cualquiera sea el modelo organizacional que se adopte habrá de responder a criterios de flexibilidad, rápida respuesta a los desarrollos en los campos científicos y tecnológicos y a los cambios en los requerimientos en cuanto a perfiles, que favorezca la autonomía y descentralización en la toma de decisiones. Estos modelos organizacionales plantean el reto de generar mecanismos de comunicación, coordinación y articulación fortalecidos, de tal forma que se evite la fragmentación.

Todo cambio en la estructura involucra cambios profundos en los esquemas de gestión y en las conductas. El diseño organizativo de la universidad deberá permitir definir la estructura de la organización de tal forma que se ordene y formalicen las relaciones, los flujos de autoridad, los flujos de decisión y los niveles jerárquicos. Desde esta perspectiva, es necesario comprender que la universidad se puede entender como una entidad que gestiona conocimiento, complejidad y diversidad¹⁷ y, en esta medida, sus procesos y transformaciones se hacen complejos.

17 Solé Parellada, Francesc. *La gestión de las universidades para el cambio. La planeación estratégica como Instrumento*. Cátedra UNESCO en Gestión Universitaria. Documento de Trabajo.

Como respuesta a los requerimientos de la gestión universitaria, hoy en día parece posible la concepción de la universidad como una organización inteligente,¹⁸ que aprende, cambia, se adapta, se transforma y se proyecta creativamente hacia el futuro.

Como respuesta al reto organizacional entran en el ámbito de los esquemas posibles las formas de organización que se acercan a la estructura matricial, estructuras de organización convencional moderna y universidad tecnópolis¹⁹ como alternativas para dar respuesta a las necesidades de organización flexible y dinámica.

La *Universidad matricial* ha sido adoptada por algunas universidades al flexibilizar las titulaciones, los lugares en donde se desarrollan los procesos enseñanza-aprendizaje, la incorporación de tecnologías de la información y las comunicaciones en los procesos misionales y la organización de equipos transitorios que se conforman para dar respuesta a necesidades de investigación y de docencia. Bajo esta estructura se ha fomentado la aparición de grupos y equipos de investigación, a la vez que se facilita responder a las demandas de nuevos servicios por parte de docentes y estudiantes. En esta estructura el gobierno universitario se complejiza, la gestión se profesionaliza, aparecen nuevos servicios, la docencia se realiza en el aula pero también en los laboratorios, la investigación se realiza en equipos en los laboratorios; la unidad funcional es el departamento.

La *universidad convencional moderna* surge como resultado de exigencias de profesores y estudiantes de servicios especializados que son horizontales en facultades y departamentos y que no han podido ser atendidas bajo una estructura matricial; en este esquema las aulas son tan importantes como los laboratorios y se mejoran los servicios de biblioteca, se crean unidades de internacionalización, de servicios informáticos, entre otros, con estructuras técnicas permanentes y la burocracia asociada. En esta estructura la gestión se profesionaliza, la estructura es burocrática profesional en la docencia e investigación, se consolidan los servicios transversales, existe una estructura técnica en un contexto en donde aumentan los requerimientos de servicios especializados por parte de docentes y estudiantes; la universidad se abre al contexto en temas de investigación; la unidad funcional también es el departamento.

18 Donini, Ana María C. de, Donini, Antonio O., op. cit.

19 Solé Parellada, Francesc., op. cit.

Como mecanismo de respuesta a las necesidades de la sociedad surge el concepto de *universidad tecnópolis*. En esta estructura se ubican unidades transversales, unidades mixtas y se identifican servicios estratégicos. En estas estructuras aparecen: a) organizaciones independientes (frecuentemente con personería jurídica propia) para cubrir necesidades tales como formación continuada, centros de ensayos, centros mixtos (empresas-Estado), homologaciones; b) unidades horizontales necesarias para garantizar servicios horizontales o cumplir con objetivos y c) esquemas de crecimiento endógeno, organizaciones de investigación y de servicios que surgen de la universidad por propia iniciativa de sus miembros.

En cuanto a las características del profesorado, aparecen los profesores con iniciativa, capaces de gestionar contratos, liderar grupos de investigación y crear organizaciones autofinanciadas.

En la universidad tecnópolis se configura un diseño donde los espacios de enseñanza aprendizaje van desde el aula de clase hasta laboratorios, institutos y centros; aparece el “proyecto” como eje de la enseñanza. Los componentes semipresenciales, a distancia, los servicios basados en las TIC, se fortalecen.

Como lo plantea Sollé Parellada, “La nueva universidad tecnópolis se distribuye en el espacio como en un parque tecnológico donde se pueden encontrar las diferentes funciones desde la puramente urbana hasta la productiva y la de investigación y docencia”.

En términos generales, las *universidades emprendedoras* comparten algunos aspectos en relación con la organización que las soporta: un núcleo de gestión fortalecido, descentralización y estímulo para las unidades periféricas (de desarrollo transversal y vertical), diversas formas de financiación, entre las que aparece el contrato programa, tensiones en las unidades estructurales clásicas (escuelas y departamentos) y una cultura emprendedora compartida por todos los miembros.

2.1.4 La gestión de las funciones misionales

Es claro que la gestión de las universidades involucra procesos de gobierno, misionales y de soporte. Una gestión adecuada dependerá de la forma como cada uno de estos se integre alrededor de un modelo consistente y pertinente, teniendo en cuenta que los procesos de soporte también habrán de responder a los lineamientos y propósitos académicos de la universidad. Con este marco

de referencia, a continuación se comentan aspectos relevantes en relación con la gestión de las funciones misionales.

a. Docencia

Las estructuras y procesos que se conformen para la gestión de la docencia deben propender a la flexibilidad, la articulación de los diferentes niveles y ciclos de formación con el sistema educativo y con las instancias de investigación. Asimismo, deben buscar la delegación de responsabilidades y la implementación de estrategias de evaluación y seguimiento, como mecanismos de mejoramiento continuo.

Pareciera que, para los propósitos anteriores, a fin de brindar consistencia con el modelo de gestión universitaria que propicia estos tipos de desarrollo es *el departamento*, entendido como la unidad de docencia e investigación, y *la escuela* como unidad coordinadora de carreras y programas interdisciplinarios, que emplea los recursos humanos de los departamentos.

Según Donini (2003), la estructura departamental, también acogida en los modelos de gestión universitaria convencional moderno y tecnópolis (Solé Parellada), ofrece ventajas a la universidad del siglo XXI, al concentrar los mejores profesores por disciplinas o áreas afines de conocimiento para servir a todas las carreras o escuelas: bajo este esquema, según esta autora:

- a. La universidad puede ofrecer mayor dedicación horaria para la docencia y la investigación;
- b. se posibilita la enseñanza en equipo y una mejor atención y orientación de los alumnos;
- c. se reduce el personal docente, con lo que se podrían mejorar los salarios de los profesores e investigadores;
- d. se mejora el nivel de la universidad, porque se pueden seleccionar los mejores especialistas en cada área del conocimiento y
- e. se posibilita la flexibilidad curricular.

En lo que tiene que ver con los procesos, se deben incorporar los de diseño y planificación docente, promoción de estudiantes, ejecución del programa docente y evaluación de la docencia y atención previa y posterior al servicio prestado, entre otros.

En lo que tiene que ver con el currículo, uno de los principios clave que guían su diseño es la flexibilidad, que involucra, entre otros, los siguientes elementos:

- Aprendizaje abierto, distintos lugares y tiempos en los que ocurre el proceso de enseñanza aprendizaje lo que implica:
 - La posibilidad de incorporar esquemas de formación por ciclos.
 - Para el estudiante: opción en la selección y acceso a espacios de aprendizaje, acceso a un amplio espectro de recursos de aprendizaje, control de esos recursos, experiencias de aprendizaje individualizadas, acceso a grupos de estudio colaborativos, experiencias de solución de problemas como recurso de aprendizaje.
 - Para el profesorado: pasa de ser fuente de todo conocimiento a ser guía y facilitador en el uso de recursos y herramientas, implica su participación en el diseño y producción de nuevos materiales para la enseñanza y participar en el diseño de los procesos de intercambio de información, tutoría. El profesor encuentra su rol en la guía en el uso de bases de información, potenciar a los alumnos en el autoaprendizaje, gestionar los ambientes de aprendizaje.
 - Para la institución: abrir el portafolio de ofertas educativas, el ajuste de las condiciones de permanencia, acreditación; metas de aprendizaje ajustadas a las características del alumno.

Estos conceptos involucran la introducción de nuevas tecnologías y ambientes para la docencia. Entre las nuevas estructuras y procesos se encuentran los de diseño y producción de materiales y ambientes de aprendizaje, la introducción de sistemas de información y distribución (flexibilización espacial y temporal de cursos y programas), acceso de estudiantes y profesores a la infraestructura apropiada, desarrollo de metodologías para el aprovechamiento docente de las TIC, sistemas de comunicación con los que se posibilite la interacción usuario-materia, usuario-tutor, usuario-usuario, esquemas de movilidad, entre otros.

En relación con las condiciones de acceso y permanencia para el estudiante, la flexibilidad lleva a implementar y consolidar formas democráticas y transparentes de ingreso, buscando acceso equitativo, hacer eficiente el uso de recursos públicos. Por tanto, es necesario incorporar medidas que amplíen los criterios de selección y promoción de los estudiantes más allá de pruebas de ingreso y permanencia.

En lo que tiene que ver con la selección de docentes investigadores, es claro que el mecanismo de incorporación más adecuado es el concurso de

méritos; este esquema no riñe con la contratación directa basada en méritos y experiencia para la ejecución de labores específicas calificadas.

Es necesario desarrollar unidades dedicadas al desarrollo de la promoción docente investigativa así como las dedicadas a la gestión del currículo en toda su expresión, actualización de programas, incentivos al desempeño investigativo y docente y a la creatividad de los docentes.

b. Investigación

Como ya se mencionó en este documento, en la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe 2008, las universidades deberán propender a una investigación de calidad, con la convicción de que la ciencia es un asunto público y que la actividad científica debe estar fundada en las necesidades sociales; se requiere generar el conocimiento que el desarrollo y el bienestar demanda.

Lo anterior implica una relación activa entre la universidad y los contextos, la búsqueda de la pertinencia y responsabilidad en el desarrollo sostenible de la sociedad, la indagación de problemas del entorno, el trabajo conjunto con comunidades, abrir el sistema a la crítica y la participación social, la transferencia del valor social de los conocimientos y la detección de problemas para una agenda de investigación compartida. Igualmente lleva a la necesidad de propiciar las condiciones para comprender la complejidad y multidimensionalidad de los problemas y favorecer la transversalidad de los enfoques, el trabajo multidisciplinario y la integralidad en la formación, esto es, articular las actividades de docencia e investigación en la universidad.

En estas condiciones, se hace necesario reevaluar los esquemas de gestión de la investigación y desarrollar modelos que propendan al desarrollo de una investigación pertinente. Es necesario que la universidad aprenda a generar y gestionar el conocimiento de manera más innovadora y dinámica; en la definición de políticas se deberán formular de manera articulada con las de docencia y extensión.

En el esquema gestión de la investigación se podrían incluir, entre otras estructuras, una unidad de alto nivel que oriente la selección, ejecución y evaluación de proyectos en consonancia con las prioridades contenidas en un plan estratégico que previamente ha sido definido en un órgano colegiado, y establecer los mecanismos de articulación y comunicación con otras unidades académicas en donde se realizan labores de investigación y docencia (departamentos, facultades, institutos, centros, laboratorios, entre otros).

Como estructuras articuladas, dinámicas y flexibles, podrían existir unidades en donde se gestione el trabajo en red, la comunicación con los sectores sociales y productivos, y la gestión tecnológica y transferencia de resultados, un área de evaluación y seguimiento y una de gestión y proyección de recursos financieros (nacionales e internacionales) para los proyectos prioritarios.

Es recomendable la participación de actores locales en los órganos colegiados en la búsqueda de hacer plural y participativa la definición de prioridades y agendas compartidas. La investigación estratégica cobra entonces sentido y relevancia.

En relación con el talento humano dedicado a la investigación, la institución habrá de definir el perfil solucionando el dilema “todo profesor debe ser investigador o todo investigador profesor”. No obstante, en este análisis es necesario tener en cuenta que la docencia debe estar estrechamente vinculada con la investigación. Es necesario desarrollar esquemas que estimulen la labor investigativa en docentes e investigadores y promuevan la carrera del investigador.

En lo que tiene que ver con el financiamiento de la investigación, las universidades deben incorporar la política de fortalecimiento y renovación del presupuesto, mediante estrategias de cooperación internacional y búsqueda de recursos mediante convenios con otras universidades, entidades del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y con sectores productivos.

c. Extensión

La extensión universitaria ha sido diversa y comporta grandes desafíos para su organización. En primera instancia, ha de resaltarse el potencial que alberga esta función sustantiva, en el sentido de abrir la universidad a la comunidad, siempre y cuando no se pierda la identidad institucional y no se permita la acción al servicio de las lógicas del mercado. Por ello, la extensión universitaria debiera obedecer a un plan estratégico institucional que fomente la articulación con la investigación y la docencia, lo que redundará en la oferta de servicios a la sociedad en el marco de la identidad institucional y evitará que se interprete como un servicio empresarial al margen del sentido de universidad y se desborden las capacidades tanto académicas como de gestión en ello.

Se identifican como áreas de extensión que requieren gestión: la educación continua y permanente, la conjugación de esfuerzos con los sectores sociales, productivos, institucionales y comunidades en la conformación de espacios de aprendizaje y servicio social para sus estudiantes tipo pasantías o prácticas; la oferta de servicios de consultoría y de ciencia y tecnología y la proyección de la universidad como centro de cultura, arte, pensamiento ético y crítico, innovación.

En cuanto al aspecto organizacional, la extensión debe ser coordinada desde una unidad de alto nivel y contar con un órgano colegiado de consulta en el que participe la comunidad para identificar acciones urgentes y prioritarias, así mismo, que identifiquen mecanismos para acercar la universidad a los sectores sociales y productivos.

2.1.1 Condicionantes de la gestión de las funciones misionales

Para Donini²⁰ (2003), la gestión de las funciones misionales se ve condicionada, e incluso limitada, por problemáticas que están al orden del día en las agendas de discusión en las universidades, a saber: los procesos de evaluación y acreditación y la incorporación de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

La problemática de la gestión financiera ha sido dominante entre las universidades y las agencias del Estado; existe cada día más presión por el aumento en la cobertura, el uso eficiente de los recursos y por la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento, entre ellas, el apadrinamiento de estudiantes por parte de las empresas, la venta de servicios, las donaciones, las becas y la cooperación internacional. Adicionalmente, es necesario incorporar en el debate la generación de acuerdos con el Estado, sustentados en un planeación estratégica de mediano y largo plazo.

Si bien es cierto que las universidades habrán de revisar sus formas de organización y de gestión financiera para hacerlas cada vez más pertinentes y eficientes, también lo es que la educación superior es un servicio público cultural, inherente a la finalidad del Estado²¹ y, en esta medida, el Estado deberá hacer un esfuerzo mayor para garantizar la financiación, tal como se planteó en la declaración de la CRES, 2008.

20 Donini, Ana María C. de, Donini, Antonio O., op. cit.

21 Ley 30 de 1992. Título 1, Artículo 2.

En lo que tiene que ver con la autoevaluación y acreditación, la rendición de cuentas de las universidades a la sociedad es pertinente, y hoy en día es una exigencia. No obstante, si el proceso de evaluación no genera una cultura de autoevaluación y autorregulación y mejoramiento de la misma institución, los recursos y esfuerzos invertidos en este proceso no tendrían sentido. Por tal motivo, al incorporar modelos de acreditación en las instituciones se deberá tener especial precaución en no traducirlos meramente en el cumplimiento de una regulación de manera acrítica y descontextualizada.

Por su parte, en apartados anteriores se ha mostrado que las dinámicas de las sociedades sustentadas en el conocimiento y en la información han incidido de manera importante en las transformaciones en la educación superior. Como lo plantea Donini (2003), en este ámbito las redes producen una nueva organización social para las actividades del conocimiento, basadas en la innovación, la descentralización y la globalización; y la transformación del espacio y el tiempo, mediante la constitución de un espacio de flujos y del tiempo atemporal.

Es urgente e indispensable la adopción de este modelo de organización en el sistema de la educación superior, no sólo para un desempeño ágil y actualizado de las funciones sustantivas de la universidad, sino para el ejercicio de liderazgo. La incorporación de las TIC en las instituciones no debe obedecer a acciones aisladas, debe estar en el marco de la planeación estratégica de tal forma que se traduzca también en acciones tendientes al desarrollo de modelos de cualificación docente y de desarrollo curricular, entre otros.

Hasta aquí se han señalado las principales transformaciones que ha sufrido la universidad en el contexto de cambios, se han ubicado los modelos de universidad, los esquemas de organización y de gestión que emergen como respuesta a estas dinámicas y se han establecido las determinantes para la gestión de las funciones misionales.

Por otro lado, es claro que la Universidad Distrital Francisco José de Caldas tiene falencias importantes y dificultades en el despliegue del modelo de universidad en las estructuras organizacionales, sus formas de gobierno y modelos de gestión y se requiere de una transformación profunda para hacer posible el desarrollo de su misión y el logro de la visión de largo plazo plasmados en el Proyecto Universitario Institucional y el Plan Estratégico de Desarrollo 2008-2016. En el capítulo tres se analizan aspectos específicos de la organización de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas de cara a la transformación institucional que se avecina.

3. TRANSFORMACIONES EN LA UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS. ELEMENTOS PARA LA DISCUSIÓN EN EL PROCESO DE REFORMA ORGÁNICA Y ESTATUTARIA

Partiendo del contexto normativo nacional, se identifican y analizan las reformas orgánicas y estatutarias que ha sufrido la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, se establecen los ejes que sustentaron las reformas y las definiciones de modelo de universidad que están implícitas en ellas.

A partir del análisis del Proyecto Universitario Institucional, PUI, y el Plan Estratégico de Desarrollo 2008-2016 “*Saberes, Conocimientos e Investigación de Alto Impacto para el Desarrollo Humano y Social*”, se identifican las características de la “universidad deseada”, las limitantes y las necesidades de transformación orgánica y estatutaria para posibilitar el desarrollo del proyecto de universidad plasmado en el PUI y en el Plan Estratégico.

Con el ánimo de suscitar la discusión y debate, en el último apartado del documento se proponen algunos ejes que se consideran fundamentales para el análisis de las reformas orgánicas y estatutarias que la Universidad requiere.

1.1 Las reformas en la Universidad Distrital Francisco José de Caldas

Se describen las principales reformas de la Universidad partiendo inicialmente de una descripción del contexto normativo nacional en que se desarrollaron. Sin pretender ser exhaustivos en cada uno de estos aspectos¹ se busca identificar los ejes de cada reforma y el modelo de universidad que se tenía en mente en cada periodo.

1 Se invita a leer el documento base *Antecedentes de las Reformas Universitarias. Los Estatutos Orgánicos. Universidad Distrital Francisco José de Caldas*. Grupo de Trabajo Sobre Reforma Universitaria que se incluye en el anexo 1.

1.1.1 Los primeros años²

En el marco de la Ley 143 de diciembre 23 de 1948, que organiza la educación técnica, se expide el Acuerdo 10 de 1948 que dio vida institucional a la Universidad. No obstante, sólo hasta 1950 recibe la denominación de Universidad Municipal de Bogotá (Acta del 6 de agosto de 1950) y el nombre de Francisco José de Caldas; su personería jurídica se concede mediante la Resolución No. 159 del Ministerio de Justicia de diciembre de 1950. Con el Decreto Municipal No. 088 de febrero de 1952 se ratifica la creación de la Universidad y la Resolución No. 403 de 1952, expedida por el Ministerio de Educación Nacional, concede permiso y autorización al funcionamiento de la Universidad.

En sus inicios la Universidad se concibe como una institución que imparte planes oficiales y selecciona a sus alumnos por concurso riguroso entre los aspirantes de familias reconocidamente pobres; como principio se establece que en la institución no existirá discriminación por razón de filiación, credo religioso o partido político. La universidad adopta un modelo profesionalizante y, de acuerdo con Dávila (1997), en lo organizativo los primeros periodos de la Universidad se caracterizan porque el surgimiento de carreras coincidía con el de facultades, situación que perduró hasta la década de los ochenta para el caso de las ingenierías; afirma este autor que la Universidad no fue producto de un proyecto académico o modelo universitario y que su desarrollo y crecimiento obedeció más a impulsos voluntarios y espíritus progresistas y, en otros casos, a coyunturas políticas.

Con el Decreto 277 del 16 de julio de 1958 se consagra la “Persona Jurídica Autónoma” para las universidades departamentales, se señalan las reglas legales que aseguraran su estabilidad e independencia buscando que estas instituciones cumplan su misión científica y social, libre de la intervención de la política partidista; se fijan como órganos de gobierno el Consejo Superior Universitario, el Consejo Directivo, igualmente aparece la figura de Rector y se fijan funciones y composición de órganos de gobierno.

En 1959 inician su labor los Consejos Superior y Directivo en la Universidad; con ello se deja de depender, en el funcionamiento, de la Secretaría de Educación del Distrito Especial. Para agosto 18 de 1959, el Consejo Directivo de la Universidad sanciona el reglamento de funcionamiento de la misma y el 28 de agosto de 1959 crea el primer Estatuto Orgánico.

2 Se elabora tomando como base el documento citado en la nota anterior.

3.1.2 Década de los sesenta

A escala nacional se presentan los informes técnicos de las misiones especiales, en su gran mayoría lideradas por organismos internacionales. En 1961 se publica el informe Atcon *La Universidad Latinoamericana*. Las principales propuestas de esta misión son:

- a) la organización de las universidades de manera gerencial,
- b) la departamentalización y el establecimiento de una división tripartita que haga funcional, y
- c) aspectos relacionados con administración, profesorado y estudiantes.³

Este informe es el antecedente del Decreto 1297 de 1964, sobre el sistema de la educación superior, que incluye como componentes no sólo las Universidades estatales y privadas, sino también otras instituciones de educación superior.

En 1968, mediante el Decreto 3156, se crea el Instituto de Fomento de la Educación Superior, ICFES, y se le asignan funciones de vigilancia y control.

Este es el marco general en el que en la década de los setenta las Universidades adelantan sus procesos de reforma.

3.1.3 Década de los ochenta

A finales de los años 70, el Ministerio de Educación Nacional conformó un comité operativo con el propósito de estudiar y proponer los aspectos esenciales de una ley de educación superior, elaborar un diagnóstico y definir algunas metas que se deberían alcanzar en un futuro, siendo los antecedentes del Decreto 80 del 80.

Para Henao (1999)⁴ los fines educativos del Decreto 80 centran la formación personal en valores de la cultura nacional; la equidad social; la autonomía como fundamento del espíritu científico; la investigación que orienta y genera conocimientos; la formación de investigadores como objetivos científicos de la educación superior; las modalidades de educación técnica, tecnológica, universitaria y avanzada. El Decreto fija la responsabilidad social de la edu-

3 Absalón Jiménez B Helwar H. Figueroa, *Políticas educativas en la educación superior 1952 - 1992*, http://www.pedagogica.edu.co:8080/pgil/storage/rce/articulos/rce38-39_15infor.pdf,

4 Myrian Henao Willes, *Políticas Públicas y Universidad*, Editorial Universidad, IEPRI, ASCUN y Fundación Ford, Santafé de Bogotá, 1999.

cación superior para la solución de los problemas de la sociedad mediante la aplicación de conocimientos adquiridos y producidos.

En la Universidad, el Acuerdo 09 del 28 de julio de 1980 es el primero que se expide en el marco del Decreto 080 de 1980. Se resalta en él la adopción de los principios de la educación como servicio público y el cumplimiento de la función social así como la función de reelaborar permanentemente y con flexibilidad nuevas concepciones de organización social, en un ámbito de respeto con la autonomía y las libertades académicas, de investigación, de aprendizaje y de cátedra; se destaca la concepción de investigación y su rol en los procesos de generación de conocimiento y se reitera la voluntad de impartir educación tecnológica, profesional y postgradual.

Llama la atención en este Acuerdo que, al asumir la autonomía universitaria, esta se condiciona, además de los límites constitucionales y legales, a los acuerdos distritales; se reconoce la libertad de cátedra, aprendizaje, investigación y la controversia ideológica y política, el carácter de forma de gobierno colegiado se refuerza en este acuerdo al introducir nuevas funciones al Consejo Superior.

Muchas de las dependencias que existen actualmente fueron creadas en esta época, otras han dejado de existir. Se destacan: registro y control académico, biblioteca e información científica, de registro, control y evaluación profesional del personal docente y administrativo.

Por su parte, en el preámbulo del Acuerdo 42 de 1989 *“la Universidad se define por el conocimiento que produce e imparte”*, y que *“debe enriquecerse para profundizar en la comprensión de los complejos procesos de la realidad”*; se reafirma el carácter colegiado y democrático del gobierno universitario; además del sufragio universal directo y secreto, el Consejo Superior Universitario reglamenta y convoca anualmente o en forma extraordinaria, otros mecanismos de consulta indirecta, que se expresan en *plenum* triestamentales, asambleas de facultad, asambleas de carrera, asambleas de egresados, de padres de familia, referendos y plenarias de consejeros externos con el fin de trazar políticas de desarrollo general y definición de acuerdos sobre lo fundamental, que permitan a las comunidades actuar conjuntamente, definir metas comunes e integrar los valores que permitan responder a los cambios.

3.1.4 A partir de los noventa

El principal elemento normativo nacional en relación con la educación superior es la Ley 30 de 1992, en la cual se consagran principios rectores⁵ y se establecen como elementos misionales de la Universidad, además de la docencia, el cumplimiento de la función investigativa, la extensión y la proyección social hacia la comunidad.

Los desarrollos normativos y regulatorios del sistema posteriores a la Ley 30 permiten identificar dos periodos, un primer momento es el que va de 1991 a 1999, época en la que sobresalen los dispositivos estatales orientados a la organización y sistematización del sistema; y un segundo momento, posterior al año 2000, en que se da un giro en la orientación de las políticas existentes, de tal suerte que muchas de las disposiciones generadas en los 90 son derogadas o reformuladas.

En la Universidad, en 1993 se expide el Acuerdo 023 de diciembre 31. En su presentación se señala que la vida universitaria se orienta hacia la excelencia académica, la eficiencia administrativa, la racionalización de los recursos financieros y humanos y la modernización de la Universidad.⁶

Se considera que este acuerdo es el único que se ha acompañado de una reforma integral de la Universidad como quiera que se elaboraran los estatutos académico, del profesor y estudiantil.

En el Estatuto General se consagra la autonomía universitaria y se afianza el carácter de universidad pública al servicio de los sectores sociales medios y populares. Según el preámbulo, se fortalece el espíritu democrático, pluralista y tolerante, y se destaca la vocación de garantizar la flexibilidad normativa, la modernización y apertura de la Universidad hacia nuevos horizontes académicos y proceso de modernización de la gestión universitaria.

En cuanto a los egresados se destaca la intención de formar egresados de excelentes calidades y alto grado de compromiso social, capacidad crítica e innovadora, para que contribuyan al desarrollo y bienestar social del país y, desarrollar programas de educación superior en las modalidades tecnológica, universitaria y de postgrado.

En este Estatuto se establece, para el área académica, la intención de propender por la apropiación, la producción, la actualización y la crítica

5 Carácter de formación integral, la creación, desarrollo y transmisión del conocimiento; los conceptos de calidad, la creación y consolidación de comunidades académicas y científicas, entre otros.

6 Así se plantea en el documento de presentación a la comunidad universitaria.

del saber, la formación de egresados y la universalización de la cultura. Asimismo, la docencia, la investigación y la extensión se integran en una misma actividad que busca la formación humana al servicio de la sociedad y la ampliación del saber.

Se establece también que el gobierno recae en el Consejo Superior Universitario, el Rector, el Consejo Académico, el Vicerrector, los Consejos de Facultad, los Decanos, y los demás cuerpos, autoridades y formas de organización que definan los reglamentos de la Universidad. La dirección y el gobierno se ejercen dentro de un profundo respeto por la persona, la tolerancia, la democracia y la libertad.

Posteriormente, el 8 de abril de 1997, mediante el Acuerdo 003 se expide el Estatuto General vigente en la actualidad.⁷ En este se considera a la investigación como actividad permanente, fundamental e imprescindible en la Universidad y se establece que, en relación con los procesos de formación, la Universidad se ocupa de los diferentes campos del saber a fin de formar egresados de excelentes calidades académicas y con alto sentido de su compromiso y responsabilidad social y ambiental. Se determina también que, en ejercicio de la autonomía universitaria, el Consejo Superior Universitario establece el sistema de planeación, a través del cual se elabora, ejecuta y evalúa el proyecto institucional, a propuesta del Consejo Académico, para la realización de los principios, logro de los objetivos y desarrollo de la gestión universitaria.

Para dar respuesta a la normatividad asociada con la autoevaluación, acreditación de programas y acreditación institucional y con los regímenes salariales docentes, en fechas posteriores a este Estatuto se han creado grupos de trabajo e instancias (Oficina de Autoevaluación y Acreditación y Oficina de Docencia) desde donde se gestionan las actividades asociadas con estos procesos; no obstante, estas instancias no gozan de la institucionalidad requerida para su desarrollo y no han sido concebidas dentro de la estructura organizacional.

De lo anteriormente presentado se concluye que las reformas en la Universidad Distrital Francisco José de Caldas han estado marcadas por las condiciones normativas del sistema de educación nacional; hasta ahora se ha

⁷ La expedición de este estatuto no fue acompañado de otras reformas, por lo que se considera “parcial”.

respondido de manera coyuntural, dando curso únicamente a lo establecido por la Ley y la reglamentación, posiblemente sin contar con un proyecto de universidad preconcebido y compartido por la comunidad universitaria. No obstante, se destaca claramente que aun partiendo de un modelo de universidad profesionalizante la Universidad ha incorporado la investigación como función fundamental para el logro de su misión. A pesar de ello, este viraje no se acompañó, de manera suficiente, con el fortalecimiento organizativo, de gestión y de recursos que permitiera un mayor impacto en esta nueva concepción, que aparece en la reforma de 1993 y se ratifica en la de 1997.

1.2 La Universidad deseada y las limitantes institucionales

En primera instancia se retoma el Proyecto Universitario Institucional, PUI, y el Plan Estratégico de Desarrollo 2008-2016 *Saberes, Conocimientos e Investigación de Alto Impacto para el Desarrollo Humano y Social* para identificar los rasgos que caracterizan el modelo de universidad que subyace en ellos. Se establecen las limitantes institucionales para el desarrollo de su proyecto de universidad en lo que tiene que ver con el PUI, campos estratégicos, organización y gestión.

1.2.1 Del Proyecto Universitario Institucional⁸

La Universidad ha planteado, en su Proyecto Universitario Institucional, la misión, principios y valores que guían la acción universitaria. Se asume a la Universidad como un “proyecto cultural, que orienta sus funciones de docencia, investigación y extensión, para la comprensión y transformación de las realidades sociales y culturales en la perspectiva de la construcción y desarrollo de la nación colombiana”.⁹

El PUI está centrado en la calidad de la educación, entendida como la posibilidad de desarrollo de los seres humanos y de la sociedad en su conjunto, a través del dominio del conocimiento como forma de apropiación de la realidad y opción de transformación; a su vez, se definen como ejes de la labor educativa la formación humana y ciudadana, la construcción del conocimiento y la proyección y transformación social y cultural.

8 Se toma como referencia el documento de trabajo aportado por las profesoras María Elvira Rodríguez Luna y Martha Bonilla Estévez, *Reflexiones sobre la necesidad y el sentido de una reforma*, 2008.

9 PUI. p 5

La idea fundamental que enmarca estas orientaciones es la comprensión de las realidades sociales y culturales para transformarlas, lo que significa, entre otras cuestiones, dar un gran impulso a la investigación-innovación (pertinente) y a las funciones de extensión e internacionalización.

La Universidad, en su condición de institución estatal, popular, autónoma, democrática, participativa y pluralista acomete en su misión el compromiso social de democratizar el acceso al conocimiento para garantizar el derecho social a una educación superior con criterios de excelencia, equidad y competitividad.

La democratización del acceso al conocimiento con criterios de equidad y excelencia que asume la Universidad le impone la condición de reflexionar en su quehacer y en la forma como concibe y despliega sus funciones misionales bajo de óptica de la competitividad.

Es claro que bajo estos principios, la Universidad se ha de alejar de prácticas que la lleven a actuar simplemente bajo la lógica del mercado¹⁰ y de la competencia en nichos específicos, y ha de asumir su papel fundamental en la construcción de ventajas reales para la región y el país.

En este sentido, la Universidad, en su condición de ente autónomo y público, asume la competitividad en el desarrollo de sus funciones misionales y en la formación de los profesionales y como parte fundamental en la producción de conocimiento; su importancia radica en la capacidad que desarrolle para generar alianzas e involucrarse en las diversas redes de conocimiento.

Desde el marco de sus principios y de la autonomía, la Universidad desarrollará mecanismos para proyectar su quehacer en la docencia, investigación y extensión de tal forma que se potencie la generación de las ventajas competitivas por la sociedad. Estos mecanismos son:

- a) **Formación de capital humano altamente competitivo** y con alto compromiso con los procesos socioeconómicos y políticos,
- b) **el desarrollo de actividades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación,**¹¹

10 Es claro que la Universidad, en su condición de ente autónomo y público, tiene la responsabilidad social de responder a las dinámicas y requerimientos de su entorno (entre ellos, una alta demanda de cupos en educación superior, que no podría ser asumida en este marco como competencia por un mercado de demanda de cupos). En términos institucionales, la Universidad pública funciona más bajo una lógica de Principal que de Agente en la moderna teoría social.

11 Asociado con lo anterior, el papel fundamental para contribuir a la transformación del apa-

- c) **la conformación de alianzas estratégicas** para la generación, apropiación y difusión de conocimiento, así como para el desarrollo tecnológico e innovación.¹²

Se identifican limitaciones en el desarrollo de las funciones misionales de docencia, investigación y extensión y en las condiciones para la internacionalización que se expresan, para el caso del impulso en la investigación en que *“Las facultades y los proyectos curriculares no han logrado integrar coherentemente las funciones misionales universitarias. La separación entre docencia e investigación continúa aún vigente. La aparición, consolidación y fortalecimiento de los grupos de investigación ha respondido más a la acción “personal” del profesorado que a una intención explícita de la institución por integrar al proceso formativo estos dos aspectos”*.

Para la extensión universitaria, definida como uno de los ejes de formación, se identifica que vincula a los currículos muy tangencialmente, entre otras razones porque ésta es una actividad menos reconocida y desarrollada institucionalmente.

En relación con la docencia se plantea *“Esta función sigue siendo considerada como la esencial y la razón de ser de la Universidad desde el modelo de profesor transmisor de información y conocimientos”*; predomina la orientación profesionalizante. Por tanto, la investigación y la proyección social son actividades subsidiarias de la docencia. De allí que no existan mecanismos que permitan generar la figura de investigador o innovador, profesor-investigador.

Esta situación se agrava con la estructura cerrada de las Facultades y programas de formación, la ausencia de flexibilidad curricular y la nula movilidad de docentes y estudiantes dentro de las diferentes unidades académicas que estructuran la institución.

rato productivo y su en el ejercicio de prospectiva tecnológica necesario en estos propósito, todo ello con criterios de responsabilidad ambiental y social

- 12 Este mecanismo como estrategia para el desarrollo de ventajas competitivas sostenidas y sostenibles, en el marco de la autonomía universitaria, la diversidad y democratización del acceso a la educación. De lo anterior se deriva que, más allá de ubicar a las universidades (públicas o privadas) como competidores en un nicho de mercado, éstas se reconocen como aliadas para la generación de bienestar y riqueza

La internacionalización y la movilidad profesoral y estudiantil aún tienen poco desarrollo, el aislamiento y la poca inserción de las comunidades académicas de la universidad, especialmente de los grupos de investigación, a las redes y demás formas de organización y circulación del conocimiento, impide que los postulados de transformación se puedan realizar. ¿Qué transformamos si estamos aislados? ¿Con quiénes validamos nuestras “comprensiones”? ¿Con quiénes implementamos nuestras propuestas de transformación?

1.2.2 Del Plan Estratégico de Desarrollo 2008-2016 Saberes, Conocimientos e Investigación de Alto Impacto para el Desarrollo Humano y Social

Con el Plan Estratégico de Desarrollo 2007-2016, *Saberes, Conocimientos e Investigación de Alto Impacto para el Desarrollo Humano y Social*, la Universidad ha definido la manera como encaminará los esfuerzos institucionales hacia la consecución de la meta compartida plasmada en la visión institucional: “La Universidad Distrital Francisco José de Caldas, en su condición de Universidad autónoma y estatal del Distrito Capital, será reconocida nacional e internacionalmente por su excelencia en la construcción de saberes, conocimientos e investigación de alto impacto para la solución de los problemas del desarrollo humano y transformación sociocultural, mediante el fortalecimiento y la articulación dinámica, propositiva y pertinente de sus funciones universitarias en el marco de una gestión participativa, transparente y competitiva”.¹³

Esta visión de Universidad se constituye en el elemento dinamizador y guía de la acción universitaria; con ello queda claro el propósito institucional de dar un viraje hacia la proyección en la investigación de alto impacto en la solución de problemas del desarrollo humano y la transformación. Además, la Universidad está comprometida con la solución de problemas específicos “*de la Ciudad - Región de Bogotá y el país y para la formación de profesionales integrales*”.¹⁴

Los anteriores elementos marcan una profunda transformación de la Universidad y dos retos importantes: **pasar de un modelo de universidad centrado en la profesionalización a un modelo en donde la investigación**

13 Plan Estratégico de Desarrollo 2008 – 2016. p. 11

14 Ver Escenario Apuesta al 2016. *Plan estratégico de Desarrollo 2008-2016*.

juega un papel preponderante y, el reto de **incorporar en el modelo la investigación e innovación pertinente**,¹⁵ dado el compromiso con la Región Capital y el país.

La Universidad requiere de fuertes transformaciones en el campo académico, orgánico y administrativo, que permitan guiarla hacia el logro de la visión de largo plazo de ser una Universidad reconocida por la investigación de alto impacto en la solución de problemas de la Ciudad Región y en la formación de profesionales integrales, comprometidos con los procesos socioculturales.

En el Plan Estratégico de Desarrollo 2008-2016 se formularon seis campos estratégicos sobre los cuales la Universidad pretende incidir y desarrollarse, a saber: a) Integración regional, nacional e internacional, b) Educación, desarrollo y sociedad, c) Ciencia, tecnología e innovación, d) Comunicación, arte y cultura, e) Tecnologías de la información y las comunicaciones, f) Competitividad y emprendimiento y g) Espacio público, medio ambiente, biodiversidad y sostenibilidad.

Para su desarrollo se identifican limitantes institucionales que se detallan en el siguiente numeral.

1.3 Limitantes institucionales

Un análisis de las condiciones orgánicas y normativas de la Universidad permite identificar algunas limitantes que impiden el desarrollo pleno del PUI y Plan Estratégico de la Universidad, como las siguientes:

1. Las experiencias de proyección y vinculación con el contexto se logran más como resultado de iniciativas y gestión individual de algunos docentes que del desarrollo de la política institucional y la implementación de estructuras orgánicas y de modelos de gestión y soporte suficientes y adecuados. Dadas las especificidades del tema se requiere de esfuerzos en el fortalecimiento de estas estructuras.
2. Las estructuras de relación de la Universidad con el entorno son escasas, débiles y poco flexibles. No hay sincronía en relación con los tiempos de respuesta.

15 Como lo plantea Méndez Gernán, “*se debe tener en cuenta que existen diferentes tipos y campos de investigación, no sólo se debe premiar la investigación aplicada ya que puede desestimular otros tipos de investigación que son necesarios y requeridos en la Universidad*”.

3. No se logra diálogo entre las instancias universitarias sobre la proyección de la universidad en el contexto; en muchos casos abundan esfuerzos que desgastan la imagen y unidad de la institución.
4. Los criterios, procedimientos e interpretación de normas varían entre dependencias e incluso entre funcionarios de la misma dependencia; este aspecto incide grandemente en la credibilidad y confianza en el esquema.
5. La normatividad asociada con las formas de relacionamiento de la Universidad y el contexto y para el establecimiento de alianzas y convenios es poco flexible y no atiende a las características y dinámicas que se requieren. Esta normatividad es dispersa y contradictoria, obedece más a lo coyuntural y casuístico que a un análisis riguroso y a una política institucional.
6. Los estatutos y normatividad asociada a los procesos de movilidad e internacionalización son obsoletos y no se compatibilizan con las condiciones y dinámicas actuales. Los estatutos estudiantil y docente limitan las posibilidades de intercambios, pasantías, estancias de investigación.
7. La estructura orgánica, normativa y de gestión actual limita las posibilidades de articulación de las funciones misionales de investigación, docencia y extensión. Las posibilidades de enriquecimiento curricular a partir de la investigación y sus resultados se limitan, caso similar ocurre con el tema de la extensión universitaria.
8. No se han incorporado en el esquema orgánico y estatutario formas que posibiliten la gestión de la investigación y de sus resultados. La normatividad requerida aún no ha sido diseñada y los mecanismos que se “ensayan” son incipientes y desgastan la labor de los grupos e investigadores.
9. La estructura orgánica y normatividad asociada con el despliegue de la función de extensión universitaria es débil y representa uno de los mayores retos que enfrenta la Universidad. Este elemento es crítico si se tiene en cuenta que la proyección social de la Universidad es definitiva en el marco del desarrollo del PUI y el Plan Estratégico de Desarrollo.
10. Los grupos de investigación, como estructuras primarias de organización de la investigación y, por ende, de los investigadores, no encuentran aún el espacio propicio para su desarrollo en la Universidad. Si bien la labor de los grupos se centra en actividades de investigación, es claro que su

gestión debe trascender este ámbito y hacer posible que los desarrollos logrados en la investigación redunden en los espacios académicos de los currículos, en labores de transferencia y apropiación de resultados en el contexto y actividades de extensión universitaria.

11. No se han implementado esquemas de estímulos a la excelencia en actividades de docencia, investigación y extensión.

En relación con lo académico:

1. En los procesos de diseño y reforma curricular, son escasos los ejercicios que se realizan en la vía de identificar y diseñar espacios académicos que propendan por el diálogo y relacionamiento con el entorno. La comprensión y transformación de las realidades que se pregonan en el PUI implican que se desarrollen mecanismos para incorporar en los currículos este tipo de espacios.
2. La diversificación y actualización de la oferta de programas académicos de la Universidad se han concentrado en la exploración de nuevos programas académicos de pregrado y posgrado, dejando en un segundo plano el estudio y desarrollo de otras modalidades y estrategias de formación y alternativas de educación no formal y educación para toda la vida.
3. Una buena parte de los currículos de la Universidad adolecen de esquemas flexibles que faciliten la movilidad estudiantil e incluso docente, tanto en el nivel interno como con otras instituciones.
4. En el marco de los procesos de actualización y cualificación de docentes (e incluso funcionarios), sería conveniente la apertura de espacios de discusión y estudio del contexto (social, económico, cultural) y, de manera específica, el contexto de Ciudad Región de Bogotá, tal como se establece en el escenario apuesta al 2016. El conocimiento y análisis de estas realidades brindará bases al docente para el diseño de ambientes y actividades académicas propicias para el desarrollo de soluciones de problemas de este entorno e incorporarlos en los diseños curriculares.
5. Es frecuente que los proyectos que se desarrollan en temas de educación no formal obedecen a la iniciativa y gestión individual y podrían no corresponder con las fortalezas en docencia e investigación que se han desarrollado, a la proyección de la Universidad y a estudios y análisis de contextos que permitan evaluar pertinencia de los mismos.

6. Los mecanismos que posibiliten relaciones interdisciplinarias y transdisciplinarias son escasos. Esta limitante afecta grandemente el logro de la interrelación necesaria en torno al concepto de “proyecto curricular” adoptado como modelo y limita también los desarrollos en investigación, el fortalecimiento de los grupos y líneas de investigación.
7. Los ejercicios de vigilancia y prospectiva son escasos en la Universidad y, en la mayor parte de los casos, se limitan al establecimiento de estados del arte en proyectos de investigación. No existen las condiciones orgánicas y estatutarias que faciliten el desarrollo de este tipo de actividades.
8. Los temas de transferencia de resultados de investigación, transferencia y gestión de tecnología, innovación y emprendimiento son de reciente discusión en la Universidad. No se han implementado estrategias que fomenten la articulación en temas de investigación y extensión hacia estos propósitos y no se cuenta con soporte normativo y orgánico que posibilite la interacción con sectores sociales y productivos beneficiarios de estas actividades.

Administrativo

1. Se adolece en la Universidad de un programa de profesionalización para el cuerpo administrativo y de funcionarios, que sea consistente con el tipo de institución y su proyección social.
2. La cultura institucional ha marcado una fuerte tendencia hacia la realización de actividades de manera inercial y las actividades de gestión son escasas. Si bien se realizan actividades de planeación universitaria, parecen obedecer solamente al cumplimiento de la normatividad y la consecución de presupuestos. Una vez realizada la actividad de planeación universitaria, su despliegue en todas las áreas de la universidad es débil y es frecuente que ello redunde en que las actividades que desarrollan los funcionarios no obedezcan a los lineamientos de planeación de mediano y largo plazo sino a lo coyuntural y casuístico.
3. La relación con el entorno impone a la Universidad el reto de establecer esquemas de gestión fortalecidos, permanentes y con personal suficiente y cualificado. En la actualidad este aspecto se reduce a la ejecución de procedimientos ya establecidos.
4. Los cambios en los procesos y procedimientos en la institución no ne-

cesariamente obedecen al desarrollo de sus procesos misionales.

5. La cultura de autoevaluación y autorregulación no se ha afianzado.
6. La imagen de la Universidad deberá fortalecerse para dar curso a su proyección hacia el entorno.

3.4 Ejes de discusión

De lo desarrollado en el presente documento se derivan algunos ejes que permiten abrir la discusión y el debate entorno a la nueva estructura organizativa de la Universidad en miras a la reforma orgánica y estatutaria que se desarrollará en el marco de la Asamblea Universitaria Consultiva. A continuación se describen:

•De los principios de transformación institucional¹⁶

- a) Armonización del desarrollo / transformación de la normatividad / prácticas institucionales.
 - b) El complejo Autoevaluación / acreditación / autorregulación como un proceso sincrónico y diacrónico.
 - c) Nacionalización / internacionalización universitaria bajo el concepto de flexibilidad / autonomía, competitividad / cooperación, dándole sentido a compromisos como aumento de cobertura, pero con calidad, eficiencia y equidad.
 - d) El desarrollo Institucional es un sistema complejo de hilos imbricados con el desarrollo / transformación curricular y con el desarrollo / transformación docente y administrativo.
 - e) El currículum / pedagogía y didáctica / evaluación constituyen una unidad total y sólo se separan para efectos metodológicos.
- El sentido de la autonomía, el rescate del sentido de lo público, la educación como un derecho, esquemas de participación permanentes y esquemas transversales, líneas de decisión y comunicación que posibiliten el ejercicio de la autonomía y la democracia
 - Pertinencia y calidad en docencia, investigación, extensión: la investigación como eje de desarrollo.

16 William Manuel Mora Penagos, *Elementos conceptuales y principios de transformación institucional en la Universidad Distrital..* 2004.

- Modelo de universidad: de docencia, investigación, innovadora, emprendedora.
- Modelo o plan académico, tipo de investigación, docencia y extensión, flexibilidad académica, transformación curricular, currículos pertinentes, modelo de investigación – innovación (pertinente).
- Estructuras flexibles y descentralizadas:¹⁷ los retos para la universidad, que se desprenden de la adopción de la misión y el plan de desarrollo implican que existan procesos de transformación tanto en la gestión como en la organización y, además, presuponen que se contemplen varias características: a) desconcentración geográfica, b) desconcentración académica,¹⁸ c) desconcentración del accionar externo.¹⁹

Se asume que uno de los procesos que permite no sólo ejercer la autonomía sino la participación con responsabilidad social, corresponde a la descentralización, entendida como un proceso democratizador en tanto permita la construcción de una institución motor del desarrollo local y regional, promotora de bienestar y de cultura, integrada y diversa, que promueva la innovación tanto en la docencia como en la investigación, la proyección social y la gestión institucional.

Como posibles insumos metodológicos para la descentralización se identifican: a) la definición de un marco legal flexible, b) definición de organización académica y administrativa básica, c) la definición de las competencias y funciones de cada una de las estructuras orgánicas propuestas, d) definir el procedimiento de la descentralización, e) formas de participación en la descentralización.

Modelo organizacional que sustente el desarrollo académico, flexibilidad, articulación, sensibilidad con el entorno, esquemas de transferencia de resultados de investigación y de relación con el entorno

17 Se toma como base el documento de trabajo elaborado por la profesora Martha Bonilla Estévez. 2008. Se invita al lector a consultar el documento en su versión extensa por incluir un análisis de la problemática que afronta la Universidad y desarrollar con mayor detalle la metodología propuesta.

18 Cada sede-facultad cuenta con un proyecto educativo particular y centrado en actividades de docencia-investigación y proyección social que desarrollan un campo de disciplinas, profesiones específicas y delimitadas.

19 Cada sede-facultad incide en ámbitos externos claramente delimitados y diferenciados. Existen posibilidades de articulación en programas macro que deben ser objeto de concertación y acuerdos colectivos.

- Modelo de gestión, medios, redes y alianzas estratégicas para el desarrollo institucional y de sus funciones misionales, movilidad.