

REFLEXIONES SOBRE LA U.N. SEDE MANIZALES

Por Gonzalo Duque-Escobar*

Las presentes notas tienen como objetivo hacer un conjunto de reflexiones sobre la sede de la Universidad Nacional de Colombia en Manizales UNM mirando en ella algunos aspectos organizacionales de la “Universidad que tenemos” y que ha llegado a sus 60 años, y proponer elementos para discutir sobre la “Universidad que queremos”. Si deseamos evaluar su capacidad académica y establecer una línea de base para procurar acciones proactivas hacia una visión concertada de su desarrollo, tendremos que examinar la Institución de dos maneras: en lo interno, por las características fundamentales y objetivos de la organización, y en lo externo por un conjunto de cambios estructurales que incidan sobre los diferentes factores académicos en los cuales se identifiquen las necesidades de cambio y fortalezas a mantener.

LA UNM COMO ORGANIZACIÓN

Una Organización es un sistema diseñado para alcanzar metas y objetivos. Es probable que de alguna manera se sepa cuales son los objetivos de esta Sede de la Universidad Nacional, pero no lo es que sus metas estén socialmente reconocidas y aceptadas.

La organización está compuesta por uno o varios subsistemas interrelacionados, cada uno con funciones especializadas, además de los instrumentos adicionales necesarios para conectar sus funciones y alcanzar las metas buscando cumplir con cada grupo de objetivos, y operando desde cada uno de ellos. Al respecto, preocupa en la Sede la asimetría entre Departamentos de diferentes Facultades compuestas mayoritariamente por comunidades gremiales- que no escriben y de carácter cerrado- y otros integrados por comunidades científicas –de carácter propositivo y que propenden por el diálogo de saberes-. El bajo nivel de interacción de la Sede con los demás actores del desarrollo Regional, pasa no solamente por esta singular circunstancia, sino también por la del carácter premoderno que aún mantienen varios sectores y estructuras de nuestra sociedad.

Entre las funciones de nuestra organización aparecen las que definen la misión de la Universidad: docencia, investigación y extensión. Se reconoce que la interrelación hacia adentro y hacia afuera, entre los diferentes grupos académicos que las ejercen, se da de forma notoria en la docencia, pero no igualmente en las otras dos funciones; esto hace pensar en la falta de objetivos en los que converjan los tres propósitos misionales de la Institución, más allá del simple ejercicio de la clase. Y para los casos en que esto se haya dado, reconociendo que las normas y leyes son instrumentos complementarios pero fundamentales para la Organización, también la Institución en todo su nivel ha presentado problemas estructurales para el buen desempeño de la función administrativa, en los asuntos relacionados con la gestión de la investigación y la extensión.

LA UNIVERSIDAD COMO ORGANIZACIÓN

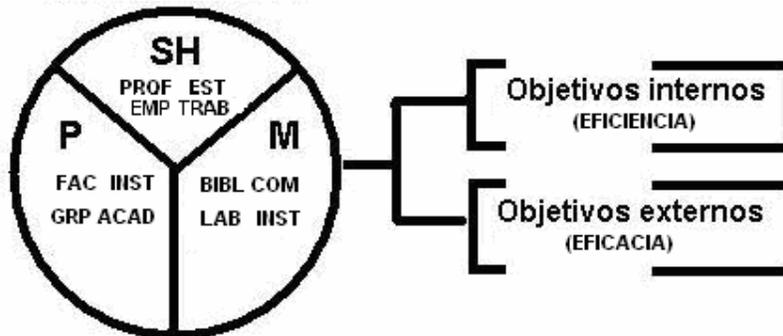


Figura 1. Una universidad es una organización de seres humanos, programas y máquinas que busca alcanzar objetivos.

Los elementos

Ahora bien, los elementos de una organización son seres humanos (H), programas (P) y máquinas (M) y entre ellos, lo más importante para cualquier organización, se relaciona con *los seres humanos*. Además de las ventajas comparativas relacionadas con nuestros programas curriculares de pregrado y posgrado avalados por el buen nombre y carácter público y académico de nuestra Institución, y de la capacidad académica de varios grupos académicos y del nivel de dotación que alcanzan varios laboratorios y la biblioteca de la Sede, se reconoce el esfuerzo que hace la Universidad para aprovechar el relevo generacional en cualificar el recurso humano, pero también la falta de directrices y estrategias que hagan de ésta una actividad más productiva, en la que se avance a resolver deficiencias de masa crítica en recurso humano, para adquirir la capacidad académica e institucional que demanda el desarrollo socio-ambiental sostenido de la región, del territorio y de la cultura de su gente.

Pero el ambiente interno merece atención en la dimensión de la cultura organizacional: entre los factores preocupantes sobresale la debilidad de las organizaciones de base interactuando en términos proactivos para afianzar la calidad integral de la vida académica, y para preservar la integridad funcional de la academia en momentos de crisis, tal cual se evidenció en el primer semestre de 2008.

Los seres humanos se reúnen en torno a objetivos de interés común. Entonces, salvo algunas excepciones, al hacer un balance juicioso de las actividades de los grupos de trabajo académico se encuentran enormes vacíos en torno a el dónde, cuándo, cómo y para qué se reúnen estos con los actores sociales, de forma periódica y sistemática. También esta deficiencia marca la gestión histórica de las dependencias que administran la investigación y la extensión de la Sede, porque tampoco la Empresa y el Estado lo han acostumbrado en esta región buscando el concurso de la Academia, salvo algunas experiencias importantes que ya empiezan a darse de forma sistemática.

Los Programas: el carácter de la Sede históricamente afín al de un politécnico, marca una diferencia que obliga a encontrar mayores niveles de interacción con la Universidad de Caldas, como estructura par de complemento para la

construcción de comunidades académicas propiamente dichas, sin las cuales resulta imposible cumplir a cabalidad la misión institucional. Pero en este aspecto, es evidente la deficiencia de la planeación académica integrada, máxime cuando se hacen esfuerzos que no consultan las fortalezas específicas según la vocación de cada institución, y que en la misma ciudad se abren programas académicos similares que compiten y duplican esfuerzos.

Se propone crear masa crítica a partir de fortalezas y desarrollos internos, y por lo tanto desde la Sede, en las siguientes áreas: de las ciencias físicas, de la química, de la biotecnología, de los materiales, de la energía, de la informática, de la modelación matemática, de la planificación, del medio ambiente, del urbanismo, de la construcción, de la logística y de las ciencias económicas y de la administración. Y externamente, participar de la integración selectiva de esfuerzos con las universidades y centros de investigación del orden regional, para obtener desarrollos mancomunados que permitan integrar la “economía del conocimiento” y la “economía verde” hacia objetivos estratégicos, como la biotecnología, dado que esa opción hace uso de ventajas significativas de la oferta ecosistémica y cultural del Eje Cafetero. Insistir en el carácter politécnico de la Sede para sacar una ventaja competitiva, obliga a conceder una primacía como universidad responsable de las áreas sociales, a la Universidad de Caldas.

El grupo del Departamento de Ciencias Humanas con su Programa de Gestión Cultural y Comunicativa deberá establecer conexiones con los grupos académicos de las áreas de ciencias sociales y del comportamiento de la Universidad de Caldas, y articularse efectivamente con las actividades académicas de los grupos de trabajo de los departamentos de Administración por serle mas cercano, a partir de una línea de trabajo académico transversal que también haga posible la necesaria “humanización” de las ingenierías y la arquitectura. En estas condiciones, dicho programa se puede transformar en una fortaleza para los propósitos de cualificar el rol de la Sede como un politécnico.

Además, un asunto de vital importancia es el de la consolidación de los procesos virtuales, para establecer comunidades académicas en red, para hacer visibles los productos académicos, y para articular a los actores académicos con sus pares y con los demás actores sociales, unos y otros como sujetos del desarrollo. Pero en un plano de mayor nivel desarrollo, la Sede debe propender por la creación de Centros e Institutos que se correspondan con sus mayores fortalezas académicas. El caso del Idea resulta útil para explorar esta alternativa, como fortaleza de la Sede, en la que las limitaciones organizacionales le han restado capacidad y desarrollo.

Y sobre *las Máquinas*: en el aparte de la dimensión física, habrá que hacer de la existencia de los tres campus una ventaja real para los estudiantes por su ubicación con relación a las diferentes zonas y funciones urbanas, y proceder en ellos al mejoramiento de las características ambientales de Palogrande y El Cable, como parte del principal equipamiento urbano, universitario y deportivo, de la Ciudad; y con el de La Nubia, por su vecindad a la zona industrial, a partir de los desarrollos propuestos en el aparte anterior, se tendrá que potenciar las

previsiones que se demandan para los nuevos enfoques de Manizales como “Ciudad del conocimiento”, en los que la liberación del espacio del aeropuerto ofrece oportunidades y genera nuevos retos en recurso humano y programas para la academia.

Al examinar los aspectos físico-locativos y de servicios, el equipamiento de la Sede en bibliotecas, redes de comunicación y laboratorios, debe marcar una diferencia aprovechable para establecer un balance de capacidades efectivas propias frente a las demandas del desarrollo regional, tanto socioeconómico como territorial, que hagan uso de la oferta ambiental y cultural de la región. Sobre esas diferencias se deben encontrar las fortalezas de complemento y falencias a resolver, para identificar las posibles alianzas estratégicas de la Sede y campos de acción a priorizar, entre los cuales urge resolver el lamentable funcionamiento de Internet y pobre volumen de publicaciones académicas en la Web.

Actualmente se requiere mejorar la capacidad operativa de la Sede, desarrollando y acreditando sus laboratorios para que puedan prestar servicios remunerados de alta calidad, y se hagan las inversiones que los mantengan actualizados. El buen uso de este estratégico recurso como también el de los bienes culturales que se generen en la academia, deberá cruzar además de los protocolos técnicos y de calidad, los de la ética en lo público. En los modelos de investigación moderna, se requieren dos escenarios: el de la academia acometiendo una fase intensiva en modelación matemática y recurso computacional, alimentada de datos de ensayos especializados, pruebas estandarizadas y modelos experimentales a nivel de laboratorio; Y otro de complemento que le corresponde al sector empresarial, aportando escenarios y recursos para la investigación aplicada, en el cual se consolidan los desarrollos tecnológicos de carácter específico y estratégico, propios de cada sector. En el actual escenario de competitividad, las industrias deben crear su propio departamento de investigación y desarrollo para la transferencia e innovación tecnológica, apoyadas por la academia; de ahí que academia y empresa se tengan que complementar y hacer nuevos esfuerzos no contemplados en su actual modelo de operación.

Los objetivos

Los objetivos internos de una organización, se relacionan con el ser humano quien finalmente es su primer elemento, con el tiempo -bajo dos aspectos: el concepto sobre futuro y los cambios,- y con el rol y la ética de la organización.

En cuanto al tiempo, el futuro que se construye obliga a pensar que los miembros de la comunidad universitaria somos sujetos y que la Universidad nos pertenece y la podemos hacer, asumiendo los cambios necesarios para alcanzarlo: posiblemente un colectivo debidamente escogido para acometer esa tarea haciendo uso de una metodología prospectiva adecuada, podría identificar el escenario tendencial de la Sede, y a partir de las potencialidades y problemáticas del texto y contexto en que se inscribe, construir los escenarios reactivos y proactivos con los programas y acciones estratégicos requeridos para la institución que queremos y soñamos todos, de acuerdo a una visión que

haga mérito al carácter de la Sede como universidad pública, además del orden nacional y útil para la región y para la construcción de la Nación.

En los últimos años la Universidad se ha visto avocada a profundos cambios, algunos de ellos definitivamente preocupantes para la permanencia de la Universidad Pública como instrumento estratégico y fundamental para la construcción de la Nación. En relación con el cambio, deberán priorizarse las necesidades de fondo, y conocer la intención y naturaleza de los cambios, para no cometer el error de dismantelar fortalezas o de desaprovechar oportunidades, o de desatender lo fundamental: mientras la moda es un asunto de 2 a 3 años y los esquemas duran de 5 a 7 años, contrariamente los cambios estructurales son de una generación (25 años) y los ciclos estructurales llegan a 2 o 3 generaciones. El conjunto de planes de desarrollo de la UN y sus diferentes sedes, debe entregar una ruta coordinada que haga consistente cada visión con un único propósito general, responder a los nuevos paradigmas de la modernidad, y evitar fórmulas cortoplacistas que apunten a situaciones de coyuntura y desatiendan lo estratégico, para no tener que sufrir más tarde la falta de previsión y las consecuencias de los errores en las decisiones de planificación.

Sobre el Rol, es importante señalar que si esta cultura creó la Universidad y creó la Empresa, entonces Universidad y Empresa no son lo mismo. Y si se tratase de la Universidad del Estado, ésta, antes que pensar en términos de satisfacer los requerimientos de la Empresa y del Gobierno, debe priorizar su quehacer en bien de la sociedad, y como tal ocuparse de los grandes asuntos de la Nación, bajo la dirección de un académico, así se sacrifiquen en cierta medida algunos de los indicadores internacionales no relevantes por los de interés para la Nación, y los objetivos del corto plazo por los del largo plazo. Bajo esas extrañas miradas, el crecimiento de la población estudiantil universitaria para justificar el presupuesto y la orientación de recursos hacia actividades remuneradas, y para fortalecer los ingresos de la Universidad, en algunos casos, se ha logrado a costa de la calidad de la educación.

En relación con la ética: en el trabajo académico del profesor frente al alumno y al empleado de la Universidad, su ética académica desempeña un papel importante y es un pilar fundamental en el que la actividad académica y cultural que la acompaña genera valores en los alumnos, los que a su turno se transmiten a toda la comunidad universitaria, para finalmente provocar una actitud positiva de la Institución como referente para la sociedad.

Los objetivos externos, apuntan a la región y a la sociedad. Y como quiera que toda organización debe tener claros sus objetivos internos y externos, para lograr con los primeros la eficiencia y con los segundos la eficacia, las falencias señaladas hacen poco viable el alcance de los objetivos misionales. Una de las dificultades a resolver que explica la desarticulación de la Universidad y los demás sectores, es la existencia de grupos académicos estériles. Mientras los objetivos externos van de cara al medio ambiente, en el que se comprenden el medio natural y la cultura con sus relaciones, es con los objetivos internos que la Universidad adquiere la capacidad de dinamizar sus propios recursos y logra

hacerse una institución académicamente eficiente: de ahí la importancia del Sistema de Mejoramiento de la Gestión SIMEGE, de la propia U. N.

Es evidente que, para el logro de los objetivos externos, la Sede debe en primer lugar, articular la investigación a la docencia y a la extensión, y resolver la anarquía que se presenta en la actividad de extensión, además de prevenir las actividades insustanciales en ésta que no mantienen relación con la academia, porque nunca nutren a la Universidad ni representan el rol de la Institución como valuarte para la sociedad. Habrá que redefinir una política explícita con nuevos indicadores y nuevos criterios para asignación de recursos buscando evaluar la gestión y el control de las actividades. La idea central de la extensión y de la investigación, como funciones que se complementan, es que se articulen a dos niveles: de un lado, con una estructura centralizada para el desarrollo de las políticas y el control de la actividad que le corresponde a cada una de ellas por separado, creando sinergia; y de forma descentralizada, dejando la parte operativa y financiera a nivel de cada Facultad (o Instituto si fuera el caso), buscando flexibilidad.

LA UNM Y SU DESARROLLO

El desarrollo de la Universidad implica crecimiento académico absoluto y sostenido, progreso científico y tecnológico, pero también la propagación social de ese crecimiento y ese progreso. Esto es, el desarrollo de la Universidad estará condicionado al de las fuerzas productivas de su entorno y al de la sociedad para la cual se debe aplicar. Por oposición a este concepto, el *Subdesarrollo* es un fenómeno en si mismo, que supone dominación desde afuera y desarticulación hacia adentro, como consecuencia de la dependencia tecnológica.

Las diferentes reformas universitarias muestran momentos significativos en la historia de la Universidad Nacional de Colombia, entre ellos los siguientes:

- En la reforma Patiño, de la década de los 70, se reconoció la importancia de abatir el carácter profesionalizante de las carreras, y en consecuencia de la importancia de las disciplinas. Aquí surgen las facultades de ciencia para transversalizar convenientemente la academia y facilitar la construcción del conocimiento.
- En la reforma Mockus, de la década de los 90, se impulsaron las pedagogías intensivas, y se propendió por la evaluación, reestructuración, actualización y acreditación de los programas, buscando la calidad, la pertinencia y la excelencia académica; además la Universidad se lanza al escenario de los posgrados constituyendo comunidades académicas.
- Hoy en día se avanza en una reforma que permita la movilidad académica, haga de la Universidad una institución estratégica, utilice racionalmente los recursos, se actualice, flexibilice y responda como institución moderna dentro de parámetros internacionales, para

acompañar la apertura y modernización del país, y ofrecer así una respuesta eficaz a los grandes problemas de la Nación.

La Sede de Manizales encuentra en la nueva Facultad de Ciencias Exactas y Naturales enormes posibilidades, avanza decididamente en la certificación de sus programas, formula con cuidado sus nuevos posgrados y asume la tarea de construir colectivamente una visión que haga uso de las ventajas de la nueva reforma académica. En ese orden de ideas, la cualificación de su estructura organizacional le permitirá articularse no solamente a la región y a su sociedad, si no también transformarse en una sede con funciones fundamentales que hagan merito a la misión de la Universidad Nacional de Colombia participando como una Sede estratégica, y jalonando la construcción de una sociedad del conocimiento, democrática y participativa.

Un aspecto central a tener en cuenta, es el de investigación en el terreno de la Ciencia Pedagógica para establecer establece y definir las particularidades y peculiaridades de los métodos adecuados a los nuevos medios que ofrece el desarrollo tecnológico y a la necesidad de enfrentar la crisis de valores de nuestra sociedad, en un proceso de enseñanza-aprendizaje que debe incluir la investigación y la formación para el trabajo en grupo.

Crecimiento absoluto y sostenido.

Es evidente que el problema del desarrollo no es el crecimiento cuantitativo, sino que la diferencia entre desarrollo y subdesarrollo se establece en modelos, en estilos o en estructuras de desarrollo. Esto invita a reflexionar sobre la estructura académica de la Sede, a partir de su papel en el desarrollo de cada sector económico y de la sociedad en el contexto regional.

Queda claro que la Universidad de Caldas ha venido jalonando entre otros, el desarrollo académico relacionado con el sector primario, por lo menos en el área agropecuaria. El rol de la Sede como politécnico debe aprovechar esos espacios para impulsar la creación y el fortalecimiento de doctorados, potenciando desarrollos tecnológicos que aprovechen la oferta de nuestro medio natural y cultural, y que sean de alto valor agregado y profundo impacto ambiental; esto, para impulsar actividades sostenibles, compatibles con la cultura y ecológicamente sólidas, como parte de la propuesta relacionada con la integración entre la economía verde y la economía del conocimiento.

La idea de un politécnico, para permitirle a la Sede desarrollar ventajas comparativas, requiere de una política complementaria de la Universidad de Caldas –especialmente en los pregrados- y del establecimiento de mecanismos de movilidad para profesores y alumnos, entre las sedes de la misma Universidad Nacional de Colombia, y entre esta y otras universidades del escenario internacional, para los programas de Maestría, Doctorado y Posdoctorado. Sin la acreditación internacional nuestros doctores no podrán posdoctorarse. Un programa modulado buscando la formación de acuerdo a las mejores competencias de los grupos académicos fecundos de varias instituciones, como programa conjunto, garantiza la alta calidad, la competitividad internacional y el necesario acceso a una formación acreditada

que facilite el nivel posdoctoral. Es que, en esa clase de grupos académicos no estériles, es donde se da y se requiere la interacción.

Progreso científico y tecnológico

Este concepto que implica la existencia de un acervo cultural soportado en incremento del capital científico y tecnológico disponible, como factor fundamental para mejorar la condición humana, debe reconocer la amenaza de que también la apropiación del patrimonio en CT&I con la intensión de privatizar sus beneficios, desencadena problemas sociales. De ahí la importancia de establecer las implicaciones que suponen afectar la autonomía universitaria y presupuestal de la Universidad Nacional de Colombia, para dar paso al modelo neoliberal en el sistema de educación superior, comprometiendo de paso la independencia tecnológica de la Nación.

Se hace necesario resaltar que la Universidad, como Institución del Estado debe propender por la excelencia académica en todas sus funciones, para garantizar el cumplimiento del fin y la razón social que la explica. Y esta obligación de carácter cualitativo finalmente no puede conceder ni competir frente a los propósitos de cantidad. Lo anterior, para resaltar que la meta de esta Sede no puede ser la de crecer en el número de estudiantes. Por el contrario, su valoración se deberá lograr por el nivel de sus programas de maestría y doctorado, por la capacidad de sus laboratorios, y por la calidad y pertinencia de sus productos académicos.

Entre las metas a alcanzar, para afianzar en la comunidad académica la capacidad de interactuar, el acceso a la información y nivel de internacionalización y de visibilidad, es definitivo el bilingüismo, el alto nivel de formación académica y la continua producción escrita y colectiva, que sea realmente eficaz y por lo tanto reconocida por sus efectos académicamente productivos, en lo cual debe encontrarse una respuesta a la demanda social que se nos hace en virtud del carácter institucional. Esto para señalar que el objetivo de la labor académica no lo justifica ni puede ser el de una “fábrica personal de puntos” con propósitos exclusivamente salariales.

Propagación social del crecimiento y progreso

Esta condición enfrenta dos enfoques: el de la universidad para la competitividad y el de la universidad para la solidaridad. En cualquier caso, la Universidad Nacional de Colombia desde su fundación ha sido definida como una Universidad Nacional, Pública y del Estado, y como tal debe priorizar su misión pensando y proponiendo soluciones a los grandes problemas de la Nación, sin responder a intereses particulares y complementando las acciones propias del Estado, con acciones consustanciales a su naturaleza, caracterizadas por su pertinencia y calidad académica.

Es evidente que ciertos desarrollos investigativos importantes de la Sede se han traducido en actividades que retroalimentan la academia, tal cual ocurre, entre más casos, con la tecnología para el control de la erosión y manejo de aguas en laderas del ambiente tropical andino, pero lamentablemente otros,

como el caso de las investigaciones en patrimonio arquitectónico y arquitectura republicana, que han surgido en medios históricamente más estériles en productividad académica, han palidecido conforme los investigadores se han ido pensionando. Desconcierta que alrededor de estos dos asuntos, y a pasar de haber existido un programa de construcción, el entonces Departamento de Arquitectura haya mantenido en épocas no muy lejanas una actitud despectiva respecto a la problemática de la vivienda popular y de las tecnologías constructivas propias de la región cafetera, y también que no haya podido asumir con responsabilidad dicho programa en su momento.

En los últimos tiempos, se abren nuevas posibilidades de desarrollo en Ingeniería, Urbanismo y Medio Ambiente, gracias al aporte de profesores de Ciencias, Ingeniería y algunas áreas de Arquitectura y Administración. Si se cualifican los servicios académicos y direcciona la formación de doctores, también se lograrán más desarrollos en las ciencias de la Administración. Indudablemente, ese desarrollo es ahora más factible gracias a la creación de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales.

EPILOGO

Aplaudo este ejercicio de planeación al derecho, puesto que propone, además de construir racionalmente el futuro de la Sede a partir de la identificación de recursos, metas y estrategias, recurrir a procesos participativos e incluyentes que permitan una visión, en lo interno colectiva y en lo externo compartida, que responda a una misión y unos propósitos ajustados a las necesidades del país y la Nación, sin perder la visión local y regional, para contribuir así al mejor desarrollo de la razón social de la Universidad Nacional de Colombia.

Entre las propuestas que se señalan, podrían resultar fundamentales las que apuntan a desarrollar las competencias de la Sede como un politécnico de alto nivel, bajo la premisa de que su misión debe resultar compatible y complementaria, no solamente con los esfuerzos y ventajas que desarrollen en conjunto las diferentes sedes de la Universidad Nacional de Colombia, sino también la Universidad de Caldas, y en menor grado las otras universidades de la región y el país.

Deseo finalmente agradecer al Vicerrector de Sede, Doctor William Sarache Castro, el haber abierto este valioso espacio para proponer con ésta como Profesor Pensionado, al lado de diferentes propuestas de varios Profesores, algunos elementos posiblemente útiles para provocar algunas reflexiones en torno al futuro de la Sede; y también a los lectores de estas notas por la paciencia y sobre todo por la comprensión respecto a algunos enfoques y percepciones particulares, posiblemente discutibles y necesariamente sesgados, atributos que se explican por las limitaciones de quien escribe.

Manizales, Diciembre de 2008.

Profesor Especial Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.
<http://www.galeon.com/gonzaloduquee-00/>