

UN MODELO DIFERENTE PARA UNA NUEVA UNIVERSIDAD

Camilo Younes Velosa

Profesor Titular

Universidad Nacional de Colombia

INTRODUCCIÓN

La Universidad Nacional de Colombia, por primera vez en su historia y de manera acertada, ha planteado la necesidad de construir un mecanismo de análisis prospectivo para generar un Plan Estratégico Institucional - PLei al año 2034. Lo anterior hace necesario que se generen discusiones alrededor de macro objetivos esenciales para la vida universitaria y de esta forma poder plantear escenarios y anticiparse a los retos de los próximos lustros.

Este ejercicio toma vida en medio de la pandemia del COVID-19, lo cual plantea retos adicionales, pero a su vez oportunidades inigualables, al generarse condiciones que podrían preverse en un futuro cercano y que van a afectar en gran medida la vida universitaria y los procesos académico-administrativos, tal como los conocíamos antes de esta grave crisis sanitaria de nivel mundial.

Algunas de esas oportunidades no están asociadas solamente a las nuevas formas de interacción en los procesos de conocimiento, que se han tenido que empezar a implementar a velocidades inesperadas, sino también precisamente a la posibilidad de generar otras formas de interacción académico-administrativa y la posibilidad real de contar, por fin, con una verdadera Universidad Nacional¹ de Colombia.

Este documento hace parte de la Mesa 6 - Gestión institucional y modelo de gobernanza - cuyo objetivo, según la Guía metodológica para formular el PLei 2034² establece: “Fortalecer la gestión institucional y su modelo de gobernanza mediante el fortalecimiento de la participación, la comunicación interna, el liderazgo colectivo de su comunidad universitaria y la transformación organizacional.”

El objetivo plasmado anteriormente permite delimitar la discusión, que se refleja en la imagen que se muestra a continuación:

¹ Se subraya y resalta el término Nacional, ya que es parte central de las reflexiones y propuestas presentadas en el presente documento

² http://plei2034.unal.edu.co/fileadmin/Documentos/Guia_Metodologica_PLei_15102019_VF.pdf



Figura 1. Premisas derivadas del objetivo de la mesa de trabajo

Como se observa, el fin de este objetivo es el fortalecimiento institucional, el cual parte de la necesidad de contar con: la participación de la comunidad, una adecuada comunicación, el liderazgo colectivo y la transformación permanente de la organización. Es decir, la gestión institucional y el modelo de gobernanza deben buscar estos elementos centrales.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y PROBLEMAS IDENTIFICADOS

La Universidad Nacional de Colombia, como el más grande e importante proyecto académico de la vida republicana del país, no ha sido ajena al devenir de la corta historia colombiana y como Universidad por excelencia del Estado, siempre ha estado atada al modelo social, político y económico del país.

Como proyecto de los gobiernos liberales radicales del Siglo XIX³ y teniendo en cuenta la división política de una república federal en su momento, la Universidad Nacional de Colombia nace con la intención de servir a una Nación en construcción sin identidad clara (que de paso es necesario manifestar que aún no se tiene), mediante la formación de ciudadanos de las nueve grandes regiones que existían en dicho momento. Este proyecto es fruto de la Constitución de Rionegro de 1863, de corte liberal radical, que le imprimió el sello a la Universidad Nacional de Colombia desde su inicio, en el marco de la defensa de las libertades clásicas que habían llevado a los procesos emancipatorios en Colombia.

³ La Universidad Nacional de los Estados Unidos de Colombia fue fundada mediante la ley 66 del 22 de septiembre de 1867 en el gobierno del liberal Santos Acosta.

Pero es sin duda que con la promulgación de la Constitución de 1886, que duró más de 100 años en la vida republicana, y con la llegada de los gobiernos conservadores regeneracionistas, que se impone una mirada centralista y homogeneizadora del país y se le imprime un sello a la vida universitaria que aún persiste.

Esta mirada de Universidad que respondía a un modelo social, económico y político igualmente centralista y que le generó una visión “bogotanzada” al país, tuvo fuerte impacto en la forma en la que ha evolucionado la Universidad Nacional de Colombia.

Si se analiza la estructura de gobierno y la forma como se ha concentrado la toma de decisiones en la Universidad, podríamos decir que esta mirada tiene dos elementos que se deben analizar y propender por su cambio, que son:

- La desconfianza
- La homogeneización

La estructura normativa y, por ende, el gobierno universitario de más alto nivel, pareciera que partieran de la desconfianza en las instancias en las cuales se vive la vida universitaria y propendieran, cada día más intensamente, en concentrar la toma de decisiones, por un aparente criterio de que si las decisiones no las toman dichas instancias, son erradas, especialmente si vienen de lugares distantes a la capital de la república.

A pesar de la promulgación de la Constitución de 1991, que cumple ya casi 30 años en la vida y devenir del país, pareciera que la Universidad Nacional de Colombia ha sido ajena a los más importantes cambios que introdujo la Carta Política en la forma en que se entiende la división política, el gobierno en los entes territoriales y la administración pública del país.

En el Artículo 1 de la norma superior, se establece que “Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.”

Se han resaltado las palabras en el párrafo anterior, para manifestar que los fines democráticos, participativos y pluralistas del Estado colombiano, se entienden como alcanzables, a la luz del pacto social que hoy en día tenemos, solamente si la república es unitaria pero descentralizada y con autonomía en las entidades territoriales. De lo contrario, se seguiría (como hasta hoy sigue siendo) definiendo el devenir histórico y político del país, a la luz de lo que se piense desde una postura centralista.

En otras palabras, donde se imponga la visión de una sola región del país, por mayoritaria que sea, como es el caso de la mirada bogotana, no puede ser democrática, nunca será participativa y mucho menos pluralista.

En el caso de la Universidad Nacional de Colombia, su organización ha estado atada a esta mirada centralista, lo cual no es sorprendente, debido a más de un siglo de influencia de esa estructura política y administrativa en el país. Lo anterior denota las serias dificultades que se generan en Colombia con la finalidad de definir el concepto de nación, entre otras razones por las tensiones que se generan entre las diferentes regiones por sus realidades y contextos sociales y culturales.

El concepto de nación está fuertemente ligado a elementos culturales que le dan identidad a las personas que habitan un territorio: el lenguaje, las expresiones artísticas, los contextos geográficos, ambientales, entre otros que juegan un papel importante.

Colombia no ha podido definir claramente el concepto de nación, precisamente por la diversidad que tienen sus habitantes y los contextos donde viven. A pesar de que la Universidad Nacional de Colombia hace presencia en todo el territorio, las premisas de su funcionamiento se hacen desde una mirada centralista y se desconocen en gran medida las realidades de los territorios donde se desarrollan actividades misionales.

En el proceso de estructuración de esa identidad nacional y la dificultad de llevarlo a cabo, por lo mencionado anteriormente, se podría afirmar que no es posible por tener una inmensa diversidad y contextos diferentes, pero lo que se podría proponer es que sea precisamente la diversidad la que paradójicamente nos dé una identidad nacional, en otras palabras, nuestra identidad es que somos diferentes y que precisamente es, a partir del respeto por la diferencia, que se construyan los modelos organizaciones y de gestión en la Universidad.

A pesar de lo anterior, donde poco en común hay entre las realidades de la Sede Caribe y la Sede Amazonia, o entre la Sede Arauca y la Sede Tumaco, pasando inclusive por las diferencias que existen en las mismas sedes andinas, insistimos en tener una organización piramidal, con estructuras a manera de fractal (donde el todo se repite en sus partes constitutivas), altamente jerárquica y que entrega o asume la toma de decisiones en lo más alto de su estructura, en la cual, además, es poco o nada donde se vive la vida universitaria.

En la Universidad se repite la estructura para la toma de decisiones hasta 5 veces, se tienen comités asesores, consejos de facultad, consejos de sede, consejo académico y consejo superior, instancia última que finalmente termina tomando muchas decisiones de carácter académico que podrían y deberían ser abordadas y decididas en las instancias iniciales que son las que viven y conocen realmente la Universidad.

La Institución, debido a algunos de los factores descritos anteriormente, se ha concebido organizacionalmente como se aprecia en la Figura 2. En esta se intenta reproducir gráficamente con un esquema fractal lo que sucede en la organización de la Universidad, especialmente en lo relacionado con lo académico-administrativo, que cuenta con estructuras y superestructuras derivadas de la replicación a diferentes escalas y que genera reiteración de procesos y la toma de decisiones concentradas en las instancias de competencia superior.

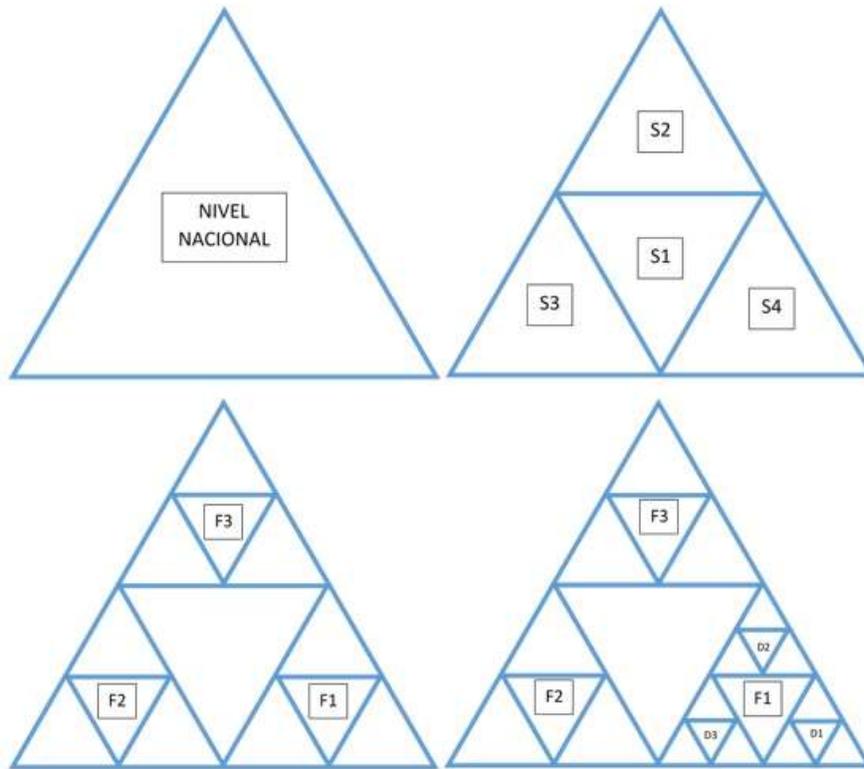


Figura 2. Estructura universitaria a manera de fractales

La Figura 2. muestra una idea de conceptualización de la forma como la Universidad se ha estructurado a manera de fractales, ya que se replica el nivel nacional (arriba a la izquierda) en los demás niveles de sede (arriba a la derecha), de facultad (abajo a la izquierda) y departamento (abajo a la derecha).

Es evidente que esta forma de organización tuvo su origen en una Universidad que se pensó a la luz de otras realidades, no solamente sociales y políticas, sino tecnológicas, toda vez que hoy se cuentan con recursos del mundo de las Tecnologías de la Información y Comunicación - TIC, que pueden permitir otra forma de pensar estas estructuras para que haya mayor interacción entre las diferentes instancias.

PROPUESTA

A la luz de las realidades mostradas y los breves diagnósticos analizados, a continuación se presenta una propuesta en relación con los escenarios de toma de decisión, junto con la organización de las estructuras académico administrativas en la Universidad.

La organización de la Universidad es un verdadero sistema complejo, que se caracteriza por la interrelación de sus componentes y se analiza **como** un todo y no **como** fragmentos replicados, forma en la que hasta la fecha se ha pensado y la cual debe tener una estructura diferente.

Así **como** los fractales son una forma gráfica de representar la estructura organizacional actual, se plantea una nueva forma mediante sistemas complejos interconectados, **como** lo pueden ser las redes neuronales. Una estrategia gráfica de entender la propuesta que se plantea en esta sección se muestra en la Figura 3⁴.

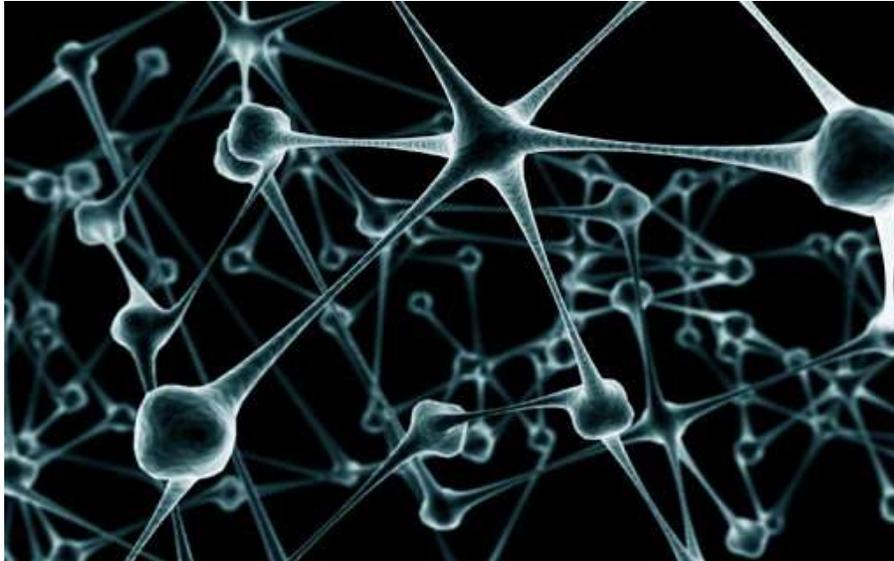


Figura 3. Red neuronal como ejemplo de la realidad de la organización de la Universidad

Inicialmente es necesario afirmar que, a pesar de tener un estatuto general promulgado hace más de 15 años⁵, la Universidad no ha logrado desmarcarse del concepto en desuso, en el que las anteriormente llamada Unidades Básicas de Gestión Académico-Administrativa, eran las encargadas de realizar tanto la gestión del recurso docente como la gestión curricular.

Este modelo venía funcionando desde la Reforma Patiño⁶, en la cual las Unidades Académicas, principalmente departamentos, llevaban los nombres de los programas curriculares que administraban y en los que los profesores adscritos generalmente eran profesionales graduados de dichos programas curriculares, así por ejemplo, en la Facultad de Ingeniería había un departamento de ingeniería mecánica que administraba el programa curricular de ingeniería mecánica y sus profesores eran todos ingenieros mecánicos, esto por regla, con algunas excepciones.

⁴ Tomado de http://wallpaperim.net/picture/82441-biological_neural_network

⁵ EL Estatuto General de la Universidad (Acuerdo 11 del CSU) fue expedido el 12 de marzo de 2005

⁶ La más importante reforma de la Universidad, llevada a cabo por el Rector José Félix Patiño en el

A partir de la expedición del estatuto general vigente, y plasmado con mayor profundidad en el Acuerdo 033 de 2007⁷, se dividen las funciones de las Unidades Académicas Básicas (UAB) y las Áreas Curriculares (AC). Las primeras se encargan de la administración y gestión de las actividades misionales (formación, investigación y extensión) que realizan los profesores, mientras que las segundas se encargan de la gestión de los programas curriculares de pregrado y posgrado respectivos.

A pesar de estas diferencias, se continuó con una profunda relación simbiótica entre las UAB y las AC, y en la práctica todo se sigue haciendo en las mismas unidades. Esa diferencia está llamada a la escisión definitiva.

Adicionalmente, no solo hay que diferenciar definitivamente los roles y papeles de las UAB y AC, sino que las primeras deben centrarse en problemas globales con impacto local y que permita una verdadera interacción nacional, que a partir de grandes retos o temas de nuestros tiempos, que ya han sido identificados por diferentes actores expertos nacionales e internacionales, tales como los 16 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) o los nueve focos de la Misión de Sabios, garantice la participación y adscripción de los profesores a las mismas por sus intereses académicos.



Figura 4. Focos de la Misión de Sabios 2019

⁷ Por el cual se establecen los lineamientos básicos para el proceso de formación de los estudiantes de la Universidad Nacional de Colombia a través de sus programas curriculares.



Figura 5. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas

A partir del modelo de sistema complejo se propone que la organización de la Universidad, en lo relacionado con la gestión académica-administrativa-curricular, se modifique de la siguiente forma:

1. Crear UAB de orden nacional cuyos nombres o títulos sean aquellos problemas relevantes global y localmente (ODS o Focos), en los cuales estarían adscritos los profesores por sus intereses académicos y no por sus títulos de pregrado o posgrado, independientemente de la ciudad o sede donde se ubiquen y se conviertan en profesores que prestan servicios a las diferentes áreas curriculares.
2. Las áreas curriculares seguirán adscritas a las facultades, las cuales se dedicarán a la gestión curricular a través de las mismas, y la toma de decisiones relacionadas con dicha gestión, se hará en primera instancia en los comités asesores que pasarían a convertirse en comités decisores, y la segunda instancia serían los consejos de facultad.

Podría haber entonces 8 o 16 grandes UAB en la Universidad Nacional de Colombia, una por cada foco de la misión de sabios u ODS, solamente como una propuesta, lo que implicaría que fueran áreas de cientos de profesores. Esto adicionalmente haría mucho más eficiente el uso de los recursos destinados a la gestión que se hace actualmente en las más de 150 UAB existentes.

Teniendo en cuenta que la gobernanza está íntimamente ligada a la legitimidad, y que esta última nace de la verdadera posibilidad de que el actuar del día a día de la comunidad académica se vea reflejada en un real nivel nacional transversal a toda la Institución, el hecho de tener UAB muy fuertes y de orden nacional, ayudaría a aumentar esa legitimidad y por ende la gobernanza.

Desde dichas unidades se haría la gestión de lo misional para los profesores y su actuar académico se vería muy enriquecido por compartir permanentemente con profesores de diferentes lugares del país y de variadas áreas del conocimiento, a diferencia de lo que actualmente sucede.

Por otro lado, el hecho de que todos los profesores brinden servicios a las áreas curriculares, hace que se puedan optimizar recursos docentes, que se vería potenciado con la generación de recursos digitales compartidos por profesores de diferentes sedes quienes acostumbran a impartir cursos homónimos o de similares contenidos. Esto a su vez enriquecería enormemente al propio estudiante, por la posibilidad de tener muchos más profesores de diferentes lugares u orígenes y de paso se podrían cerrar las brechas existentes entre diferentes sedes que se evidencian en los resultados de las pruebas de Estado.

Así mismo, entregarle la toma de decisiones a instancias que se encuentran próximas a los lugares donde se vive la universidad, tales como las áreas curriculares y comités curriculares de decisión en primera instancia, haría no solamente más oportuna la respuesta a las necesidades, sino que generaría también más legitimidad al concretar la interacción y sentimiento de que las posturas, especialmente las que surgen desde los diferentes contextos en los que está presente la Universidad, serían realmente tenidas en cuenta.

CONCLUSIONES

La Universidad Nacional de Colombia se ha estructurado desde la perspectiva de la organización académica y administrativa bajo la luz de un modelo social y político de un país centralista y homogeneizador, construido bajo la mirada de la Constitución de 1886 y a pesar de tener casi 30 años de la Constitución de 1991, que define nuestro pacto social como un país descentralizado y con autonomía en las entidades territoriales, estos conceptos no se han adaptado a la estructura de la Universidad.

Los conceptos de democracia, participación y pluralismo no pueden ser construidos y consolidados en una Universidad que tenga una mirada piramidal y centralista, por lo que es necesaria una modificación a su estructura, especialmente en lo académico-administrativo.

A la luz de las nuevas realidades y gracias al uso de las TIC, se hace posible pensar en un modelo distinto, más transversal, no homogéneo, en el que todos los integrantes de la comunidad sientan que hacen parte de la Institución y de la toma de decisiones.

Se propone un nuevo modelo con una diferenciación clara entre las Unidades Académicas Básicas y las Áreas Curriculares, para generar mayor legitimidad y por ende gobernanza.