

**CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS DEL
GOBIERNO UNIVERSITARIO DE LA
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA**

**INFORME FINAL
CONDENSADO**



IEP Instituto de Estudios Políticos

**Medellín
Mayo de 2015**

Equipo de investigación

Deicy Patricia Hurtado Galeano

Coordinadora académica

Olga Lucía Zapata Cortés

Didiher Mauricio Rojas Usma

Investigadores

Leidy Laura Cartagena Benítez

Diana Carolina Giraldo Giraldo

Asistentes de investigación

Laura María Echeverri López

Johan Stiven Londoño Tamayo

Auxiliares de investigación

Edwin Barragán Muñoz

Ana María Tangarife Patiño

Asesores gestión de información

William Fredy Pérez Toro

David Marulanda García

Asesores académicos

Transformar la Universidad equivale a reconstruir un avión en pleno vuelo. Se deben reconvertir los motores de hélice a turbina; se debe hacerlo volar a mayor velocidad sin aumentar el consumo de combustible y todo debe realizarse sin aterrizar, con limitada cantidad de gasolina, sin que los pasajeros se inquieten [...]

Ricardo Arechavala Vargas

[...] no existe un diagnóstico común sobre qué aspectos del funcionamiento actual del sistema universitario conviene mejorar a través de un cambio en el sistema de gobierno. Como es lógico, tampoco existen unas propuestas de cambio comunes o que, al menos, hayan generado un mínimo nivel de consenso. Por el contrario, las diversas propuestas analizadas apuntan en muchos casos en direcciones claramente opuestas, e incluso surgen de desacuerdos en el seno de comisiones nombradas para estudiar el tema.

Observatorio del Sistema Universitario de Barcelona (2014)

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	6
1. Enfoque analítico y estrategias metodológicas.....	13
2. Entorno externo.....	22
2.1 Organismos y lineamientos internacionales.....	22
2.2 Referentes jurídicos básicos	26
2.3 Planes nacionales de desarrollo	30
2.4 Planes de desarrollo departamentales.....	33
2.5 Planes municipales de desarrollo	36
2.6 Autoridades y organismos nacionales	40
2.7 Gobernador, sistema, centros y comités departamentales.....	46
3. Entorno interno	50
3.1 Algunos rasgos de la dimensión axiológica	50
3.2 Trazos institucionales de la autonomía universitaria.....	52
3.3 El gobierno universitario: órganos, conformación y funciones	59
3.3.1 Consejo Superior Universitario (CSU)	60
3.3.2 El Consejo Académico.....	70
3.3.3 El Rector	80
3.3 Entorno interno, espacio político, espacio académico.....	88
4. El gobierno de la Universidad de Antioquia.....	94
Un análisis a partir de acontecimientos políticos.....	94
4.1 Acontecimiento 1: medidas de seguridad y controles de acceso a la Universidad.....	95
4.1.1 Los actores relevantes.....	96
4.1.2 El estilo de gobierno.....	99
4.1.3 Las percepciones.....	103
4.2 Acontecimiento 2: representación y participación universitaria	110
4.2.1 Los actores relevantes.....	111
4.2.2 El estilo de gobierno.....	118
4.2.3 Las percepciones.....	120
4.3 Acontecimiento 3: gestión y administración universitaria.....	126
4.3.1 Los actores relevantes.....	133
4.3.2 El estilo de gobierno.....	140

4.3.3	<i>Las percepciones</i>	148
5.	Proyectos de universidad y discursos justificatorios.....	155
5.1	Proyectos políticos instituidos: la política instrumental, la democracia formal y el gobierno administrativo	157
5.1.1	<i>Proyecto modernizador-administrativo: la Universidad como empresa de conocimiento</i> 158	
5.1.2	<i>Proyecto democrático-formal: la democracia indirecta y la representación como herramienta formal</i>	160
5.1.3	<i>Proyecto académico-investigativo: la élite investigativa y la masificación con miras al consumo y producción del conocimiento</i>	161
5.2	Proyectos políticos instituyentes: Lo político sustantivo, la democracia plural, cogobierno y constituyente universitaria.....	165
5.2.1	<i>Proyectos político-participativos</i>	166
6.	Conclusiones	174
	Bibliografía	187

CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS DEL GOBIERNO UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

Introducción

La pregunta por el gobierno —su definición, sus funciones, sus objetivos, sus integrantes, sus lugares—constituye una de las grandes cuestiones de la política, en tanto ella condensa la capacidad de guiar y orientar la vida en común y de ejercer el poder. Por eso las Ciencias Sociales, y desde luego la Ciencia Política, han tenido que habérselas con el concepto de gobierno, produciendo millares de páginas filosóficas, históricas y empíricas sobre el tema. Generalmente el abordaje del gobierno se ha restringido al Estado, a las ciudades o al régimen político, pero autores como Robert Dahl (1993) se han empeñado en enseñarle a sus públicos académicos que dicho análisis también puede y debe hacerse sobre otros tipos de asociación como las empresas o las universidades en las que cabe preguntar por la forma de gobierno existente, conveniente y deseable. También Michael Foucault ha insistido en que la Modernidad lo que se instaura es una “multiplicidad de prácticas de gobierno” que mantienen una relación de continuidad, de dependencia (Foucault, 2006b, p. 115). En otras palabras, “[...] el gobierno del príncipe se combina, relaciona y alterna con el gobierno del padre de familia, del maestro, del magistrado, del cura y del gobierno de sí mismo. La singularidad da paso a la multiplicidad y el gobierno del príncipe es solo una forma de gobierno entre muchas otras que tienen su asiento en la sociedad y el Estado” (Silva, 2014, p. 42).

Tomar como objeto de estudio la caracterización y el análisis del gobierno universitario en un entorno político como el de la Universidad de Antioquia, es un propósito con antecedentes cercanos y lejanos en iniciativas académicas desarrolladas por el Instituto de Estudios Políticos IEP, las cuales han tenido como finalidad comprender e interpretar la vida política universitaria. Entre los antecedentes cercanos se pueden mencionar, en primer lugar, el *Observatorio de análisis del entorno y prospectiva educativa institucional de la Universidad de Antioquia (2011-2012)*; un trabajo en el que la convivencia y el conflicto, así como las dinámicas participativas universitarias, fueron los ejes de análisis.

En segundo lugar, la investigación desarrollada por el profesor William Fredy Pérez y su equipo de investigación bajo el título *Universidad y estrategias de seguridad*. En este caso, los contextos o entornos y el sentido de la (in)seguridad en la Universidad, así como las respuestas diseñadas para contrarrestarla, fueron puestos en el centro de la indagación. En tercer lugar, una investigación en curso titulada

Reconstrucción de universos políticos universitarios. Un estudio basado en el enfoque dimensional de la cultura política. Y, por último, el dossier Universidad y coyuntura. Una ocasión para decir; una compilación de análisis y reflexiones de los IEP sobre la coyuntura política generada por el cierre del campus universitario en el año 2010.

En el caso de antecedentes más lejanos de esta preocupación por comprender e interpretar la vida política universitaria, se encuentra la investigación titulada *Universidad: historia y presencia* que, bajo la dirección de la Maestra e Investigadora María Teresa Uribe de Hincapié, reconstruyó la vida universitaria en clave diacrónica y en la larga duración.

Como puede observarse en sus proyectos sobre la universidad, el Instituto en asocio con otras dependencias—en especial con la Oficina de Desarrollo Institucional y la Vicerrectoría de Investigación—, ha convertido un entorno cotidiano y naturalizado en un campo que requiere ser indagado y del que urge construir conocimiento riguroso sobre sus dinámicas políticas. La Universidad de Antioquia es concebida así, como un microespacio político cuya comprensión e interpretación no sólo permiten concretar grandes perspectivas y debates de la política, sino que pueden conducir a decisiones y actuaciones democráticas e informadas que redunden en una mejor calidad académica, social y cultural de la Universidad.

Este proyecto se ha propuesto comprender las dinámicas políticas del gobierno universitario en el entorno político de la Universidad de Antioquia, mediante el análisis de la estructura y dinámica de relaciones de poder de los actores universitarios que configuran el gobierno de esta institución de educación superior, así como de la caracterización de los proyectos políticos que emergen de dicha estructura de actores.

Se construyó un enfoque analítico (teórico y metodológico) que aborda, de un lado, el lugar de los actores y estructuras que configuran el gobierno y las relaciones de poder; de otro lado, el papel que juega el contexto o entorno político a la hora de orientar y comprender la actuación del gobierno; y finalmente, las percepciones que sobre dicha actuación construyen los diversos actores universitarios. Esa ruta analítica y metodológica, junto con los estudios previos realizados por el IEP, fue la marcó el camino para seleccionar, aquellos acontecimientos clave o significativos para comprender el gobierno en acción. Como se ve, en este análisis importa tanto la estructura institucional y los actores que participan en la toma de las decisiones necesarias para orientar la vida universitaria, como las relaciones de poder que se dan entre los órganos de gobierno y los actores universitarios durante el proceso político para deliberar legitimar o contestar las decisiones del gobierno.

El enfoque adoptado para el análisis del gobierno universitario y de la universidad como entorno político, implicó ir más allá del plano estructural de la política en la que se examinan los marcos institucionales y legales, así como los mecanismos, actores, instrumentos u órganos instituidos que definen formalmente el ejercicio del gobierno universitario. Y ese ir más allá implicó recuperar la dimensión coyuntural y contingente de lo político en el entorno universitario para dar cuenta del conflicto y del antagonismo dentro y fuera de esos órganos de gobierno instituidos que, con sus actuaciones, intentan “ordenar” la vida universitaria; esto es, los procesos de toma de decisiones de los órganos de gobierno en hechos políticos concretos, la incidencia de actores sobre esas decisiones y las reacciones y percepciones que esas decisiones generan en la comunidad universitaria, en un periodo de tiempo delimitado entre los años 2010 y 2013.

Por las implicaciones que tiene la tarea de involucrar la dimensión coyuntural en el análisis político del gobierno universitario, se construyó un atajo que permitiera un acercamiento a ese plano de lo político y a la manera como este incide en el marco instituido y estructural del gobierno. El atajo al que se hace referencia fueron los acontecimientos contingentes que han resultado ser claves o significativos, porque se han convertido en objetos de disputa política que concitaron la discusión, el consenso y el conflicto de directivas y actores universitarios. Acontecimientos que, además de permear el espacio público universitario, fueron objeto de procesos de toma de decisiones en los distintos órganos, resultaron ser articuladores de relaciones entre diversos actores y generadores múltiples representaciones sobre la actuación del gobierno universitario.

En consecuencia, esta investigación captura dos imágenes del gobierno universitario: la primera imagen evidenció la estructura y los actores relevantes del gobierno desde la perspectiva institucional y normativa, desde la composición y actuación de las instancias u órganos formales, así como desde las percepciones que tienen algunos actores universitarios sobre la estructura de conformación de los órganos. La segunda imagen capturó el gobierno en acción y el proceso de gobierno a partir de los acontecimientos que marcaron la agenda de discusión política de la universidad durante la coyuntura 2010-2013: la elección de autoridades universitarias, la seguridad del campus y la gestión administrativa, en tanto acontecimientos que constituyen campos sin los cuales no hay gobierno.

El estudio del gobierno de la Universidad de Antioquia tuvo como punto de partida un recorrido exploratorio, analítico e interpretativo a través de una parte de la literatura accesible en nuestro medio que, ubicada en el campo de estudio de la educación superior pública, aborda un asunto complejo como el del gobierno en este tipo de instituciones. Los hallazgos de dicho recorrido quedaron condensados en el

Estado del arte sobre las dinámicas políticas del gobierno en los entornos universitarios, que implicó tanto un análisis cualitativo como cuantitativo de la masa documental compilada (Véase informe 1. Dinámicas políticas del gobierno en los entornos universitarios. Un estado del arte). Además se diseñó y desarrolló la *Biblioteca digital de estudios sobre la Universidad de Antioquia*, concebida como repositorio digital de estudios universitarios y de estudios sobre la Universidad de Antioquia, en particular, que pretende ser un referente documental para futuras indagaciones realizadas por distintas dependencias de la Universidad que tengan por objeto comprender las dinámicas universitarias (anexo 4. Biblioteca Digital).¹

La doble captura de la imagen del gobierno universitario que se desprende del enfoque analítico, fue desplegada de la siguiente manera:

Para reconstruir la estructura y la dinámica de relaciones de poder entre actores se examinaron los marcos normativos que desde diferentes niveles territoriales —y como parte de lo que en el marco analítico se ha nombrado como el entorno externo— prefiguran la estructura formal del gobierno universitario y van modulando los proyectos de universidad. Entre ellos se retoman: los lineamientos de política para la educación superior que desde 1970 han emanado de los organismos internacionales (Banco Mundial, Unesco, OCDE, Cepal y BID); la normativa nacional que desde 1990 ha posicionado una perspectiva de relación entre desarrollo socioeconómico del país y fortalecimiento de la educación superior, la investigación y el desarrollo tecnológico (planes de desarrollo, Constitución Política de 1990 y Ley 30 de 1992). Para reconstruir el entorno externo departamental y local se han retomado planes de desarrollo territoriales (desde 1990) con sus respectivos lineamientos estratégicos orientados a fortalecer la relación entre desarrollo del sector productivo regional y educación superior que legitiman la presencia de ciertos actores (como el sector productivo) en los órganos de gobierno y en la toma de decisiones de la vida universitaria.

El entorno interno universitario se abordó desde diversas aristas: la dimensión axiológica que pone el énfasis en las disposiciones éticas y normativas referidas a la autonomía académica y a los principios misionales que le brindan a la Universidad el carácter de institución con régimen especial académico. Este análisis se complementa con las percepciones de actores universitarios sobre la Universidad como espacio político en el que las aspiraciones académicas coexisten con relaciones de conflicto y consenso, haciendo de la universidad un espacio político complejo o híbrido. De manera que los principios misionales, la autonomía universitaria y las percepciones

¹El repositorio está dispuesto en la siguiente dirección web: <http://iep.udea.edu.co:8180/entornoPGU/>.

permiten una aproximación al entorno interno universitario como espacio político y, por tanto, resultan ser una puerta de entrada al análisis del gobierno universitario en acción.

Dicho entramado legal, constitucional y moral en que se inscribe el gobierno de la Universidad para ejercer su autoridad, es la bisagra que permite comprender la estructura del gobierno universitario deteniéndose en las instancias que la normativa establece como los principales órganos de gobierno y establece su conformación, sus funciones y sus instrumentos de gobierno. Esta perspectiva se profundiza con el análisis de la dinámica interna de esos órganos y los personajes que ocupan los cargos en cada uno de los órganos. Se trata de una doble mirada a la estructura del gobierno: la que se puede desentrañar de la normativa interna y sus definiciones sobre las instancias de gobierno, y la que se desprende de la operación interna de los tres máximos órganos que es condensada en sus documentos oficiales (actas, resoluciones, circulares, comunicados). Finalmente se recogen las principales percepciones de los actores universitarios sobre la conformación de esos órganos, sobre las relaciones entre ellos y sobre la actuación del gobierno en cumplimiento de dichas funciones.

Por las implicaciones que tiene la tarea de involucrar la dimensión coyuntural en el análisis político del gobierno universitario, en esta investigación ha sido necesario construir una especie de “atajo metodológico”² que permita abordar los procesos de toma de decisiones, la incidencia de actores sobre esas decisiones y las reacciones que esas decisiones generan en la comunidad universitaria. Se trata de la localización y el examen de acontecimientos contingentes significativos en la disputa política; acontecimientos clave en la discusión, el consenso y el conflicto protagonizado por los actores universitarios en el plano de lo político, que inciden en el marco instituido y estructural del gobierno; acontecimientos que han permeado el espacio público universitario, que articularon relaciones entre actores y generaron múltiples representaciones sobre la actuación del gobierno universitario.

El abordaje que se hace en el capítulo 4 gira en torno a los acontecimientos que marcaron la agenda de discusión política de la universidad durante la coyuntura 2010-2013, de tal manera que pueda completarse esa imagen inicialmente capturada del gobierno en acción. Los acontecimientos examinados condensan campos todavía inconcebibles sin la actuación del gobierno o, dicho de manera más directa, campos sin los cuales no hay gobierno: la elección de autoridades universitarias, la seguridad del campus y la gestión administrativa.

² Los “atajos” metodológicos no son simples acortamientos de la indagación, sino opciones surgidas del análisis de la información que por su cantidad y calidad obligan a trazar otras veredas que hagan más rentable y esclarecedor el camino de investigación.

Como se desprende de nuestro marco analítico, concebir la universidad como entorno político requiere acercarse a aquella idea de campo en disputa, como lugar de problemas, programas, análisis, conceptos, representaciones sociales y percepciones; es decir, productos políticos que resultan de la interacción o competencia entre actores y que configuran acontecimientos políticos (Mendoza y Camino, 2000). En suma, no solo se busca una aproximación a la manera cómo se relaciona la comunidad universitaria con sus representantes (profesorales, estudiantiles, académicos) y con la estructura y los órganos formales del gobierno universitario, sino indagar por las relaciones informales que se establecen con esa misma estructura (Mendoza y Camino, 2000).

Precisamente las acciones coyunturales, los acontecimientos contingentes, tienen la virtud de expresar relaciones informales, cuestionamientos, dislocaciones, fortalecimientos y legitimaciones de la dinámica del gobierno universitario, y de sintetizar procesos moduladores de las estructuras de organización, de los instrumentos de gestión y decisión, del entorno político y de los proyectos formales de universidad. Es lo que en este trabajo se ha denominado como la dinámica instituyente del gobierno universitario. Los acontecimientos o episodios identificados funcionan así como unidades de observación del *ejercicio* del gobierno universitario, de otra cara de la dinámica del proceso de gobierno o del gobierno en acción, de sus límites y posibilidades. Finalmente, los acontecimientos son también “lugares” en los cuales las percepciones y las representaciones de los actores universitarios se involucran con la construcción del gobierno universitario.

La incorporación de acontecimientos de interés público para la universidad, busca superar tres limitaciones típicas de la reflexión académica o de la investigación en este campo: el primero, la reducción del estudio del gobierno universitario al plano netamente “estático” u organizacional; el segundo, la concentración de los estudios sobre el gobierno universitario en el plano unidimensional de los niveles estructurales y superiores de las autoridades universitarias; y el tercero, la reducción de la reflexión sobre la universidad a la opinión puntual sobre hechos o eventos disruptivos que se presentan de tanto en tanto. Es por eso que aquí se indaga tanto por las dimensiones estructural y coyuntural, como por los planos formales e informales, las percepciones y sentidos, y las dinámicas coactivas y proactivas del gobierno de la universidad.

Los acontecimientos abordados como atajo metodológico para el análisis del gobierno y de las relaciones entre actores, han sido nombrados como: 1) Medidas de seguridad y controles de acceso a la Universidad. 2) Elección y nombramiento de autoridades universitarias. 3) Gestión y administración universitarias. Para cada uno de estos acontecimientos se hizo una breve caracterización de lo sucedido en la

coyuntura analizada, con lo que se abrió el análisis de los actores que intervinieron en las decisiones tomadas por los órganos de gobierno, así como el estilo diferencial de gobierno puesto en juego en cada acontecimiento; finalmente, se sintetizaron las percepciones más representativas de los actores universitarios entrevistados sobre dicha actuación y sobre los actores que desde su perspectiva fueron relevantes en el desenvolvimiento del acontecimiento, poniendo en juego los resultados del ejercicio de análisis de redes.

1. Enfoque analítico y estrategias metodológicas

La literatura especializada en este campo del conocimiento muestra que el estudio del gobierno universitario puede valerse de varios enfoques teóricos, de los cuales se resaltarán dos. En primer lugar, el que se despliega en el estudio de los componentes del gobierno; básicamente en los actores, las funciones y las instituciones. El componente de los actores “[...] hace referencia a los individuos o grupos que poseen autoridad en un sistema político y lo determinante del poder es quién ocupa el cargo y sus cualidades personales” (Nosiglia, 2011, p. 137). El de las funciones, se relaciona directamente con la toma de decisiones e integra elementos de la relación política-administración; aquí se mantiene la noción weberiana de gobierno como relación poder-autoridad en la que el poder se materializa en la capacidad de imponer la voluntad de unos sobre los otros (Cf. Nosiglia, 2011). Y el componente que se refiere a las instituciones, es decir, a las instancias “sobre las que reposan atribuciones para el ejercicio del poder con independencia de las personas que temporalmente las integran, conforme a un determinado ordenamiento legal y constitucional” (Nosiglia, 2011, p. 137).

En segundo lugar, el estudio del gobierno universitario se ha valido también de enfoques combinados, como los que asumen las perspectivas de la gobernabilidad y el buen gobierno. Desde el punto de vista de la gobernabilidad, se consideran temas asociados con la legitimidad de las relaciones Estado-sociedad, lo que supone abordar las reformas políticas, administrativas y socioeconómicas *que impliquen una alteración de las relaciones entre el Estado y la educación superior*. Desde el punto de vista del buen gobierno, relacionado habitualmente con el mejoramiento de condiciones para el desarrollo económico, se examinan los incentivos para la diversificación de los recursos de las universidades, la redefinición del rol del gobierno en la educación superior, el aumento de autonomía administrativa, entre otras (Banco Mundial, 1995).

El marco conceptual adoptado en este estudio, propone un análisis en doble perspectiva: a) la que tiene en cuenta variables institucionales que definen el contorno de la actuación del gobierno y sus actores centrales (normativa, procesos administrativos, funciones, instrumentos); b) la que involucra variables coyunturales o políticas en las cuales se resalta la actuación del gobierno y los efectos de sus decisiones en la comunidad universitaria (procesos de discusión y deliberación sobre las demandas, requerimientos y decisiones, construcción de consensos, percepciones sobre el gobierno y sus actuaciones).

Así, el estudio del gobierno universitario habría de examinar lo que rodea ese proceso de toma de decisiones: las relaciones de poder internas, los actores que toman las decisiones o que inciden en ellas, las estructuras que las hacen o no posibles, y el entorno político o las relaciones entre el adentro y el afuera en las cuales —y por las cuales— esas decisiones toman cuerpo. Por eso se recoge el planteamiento de Atairo y Camou (2011), según el cual estudiar el gobierno universitario supone, además de la dimensión institucional y formal, el análisis de las relaciones de poder y autoridad; de las prácticas y estrategias que despliegan los actores universitarios y que tienen alcance político.

En síntesis, en una perspectiva institucional, el gobierno universitario se puede concebir como *una estructura compuesta por organismos, actores, relaciones, normas, procedimientos y recursos, que es reconocida como legítima para la planificación y definición de objetivos y metas, a través del diseño de instrumentos para la toma de decisiones sobre las actividades y misión de la universidad.*³ Como se ve, esta concepción del gobierno remite necesariamente a las reglas político-institucionales que determinan la actuación del gobierno y de los actores: normativa, funciones, procesos administrativos y lineamientos políticos, pero también relaciones jerárquicas, competencias centralizadas y facultades de control por parte de los entes gubernamentales. Por eso, una definición de gobierno universitario ha de tener en cuenta también el imaginario de universidad en el contexto en el cual ésta se desenvuelve; lo cual implica prestar atención a la manera como se va construyendo el consenso de intereses, y al propio contenido de las percepciones de diversos actores —internos y externos— sobre el gobierno universitario y sobre el proyecto de universidad (figura 1).

Caracterizar el gobierno universitario, implica entonces la reconstrucción de los elementos normativos, de régimen político y de autonomía de la universidad, siempre en relación con el gobierno central y regional, así como con otras instituciones de la sociedad que constituyen su entorno de actuación. Pero además, aquel concepto de gobierno universitario adquiere un mayor sentido y dinamismo en cuanto se analicen algunas de sus prácticas o acciones. En otras palabras, cuando se involucran variables como: las formas de acceso al poder, la toma de decisiones, y la autoridad que proviene de -y vuelve hacia- la legitimidad, la gobernabilidad y la gestión.

La anterior caracterización conduce a: 1) entender cuáles son los diferentes

³ Esta definición enfocada en los procesos de toma de decisiones propuesta por la Universidad de Oxford y su White Paper on University Governance (2006), perspectiva que en Colombia ha sido expuesta por Víctor Manuel Gómez (2001).

actores que conforman el gobierno universitario y cuáles son sus relaciones con otros actores formales e informales, internos y externos a la universidad; 2) conocer la manera como se da el proceso de negociación de intereses y las formas de interacción que tienen impacto sobre los objetivos misionales de la universidad; 3) identificar los instrumentos (legítimos, efectivos, coyunturales, estructurales o de visión conjunta de metas) por medio de los cuales el gobierno universitario ejerce sus funciones, logra sus objetivos, incentiva acciones y logra gobernabilidad. Sin embargo, se reitera, esa estructura y actores, esos componentes político-normativos y esos procesos de toma de decisión, han de ser concebidos dinámicamente en unos entornos (interno y externo) que ineludiblemente ligan a la universidad con el Estado y la sociedad.⁴

Ahora bien, en relación con esta dimensión contextual o socioespacial del gobierno universitario, la literatura especializada en este campo de conocimiento suele dar por sentado que al hablar de la universidad pública o de instituciones de educación superior en general, el entorno se encuentra inmediatamente delimitado. Eso hace que la dimensión socioespacial de la universidad apenas sí aparezca, difuminada o diluida, en un cúmulo de nociones implícitas sobre el espacio físico, social, político o cultural; o en una diversidad de alusiones casi accidentales e indiferenciadas a los escenarios, campos, espacios, contextos o ambientes en los cuales acontecen las dinámicas propias de la vida universitaria⁵. Pero el estudio del gobierno universitario ha de asumir explícitamente la articulación de muy diversos elementos universitarios con el exterior de sus espacios; una relación y unos intercambios constantes entre el adentro y el afuera de su geografía social.

Se entiende que la conceptualización de un *entorno político* pueda menos que diferenciar, para captar la complementariedad, de esas dos dimensiones del espacio que inciden en la dinámica de un fenómeno determinado: el adentro y el afuera. Esta relación entre el interior y el exterior comprende la presencia diferenciada de actores y acciones que interactúan armónica o conflictivamente en un espacio amplio y cambiante, en el cual se llevan a cabo actividades planificadas o normadas, y sobre el cual se extienden también las variaciones del entorno externo.

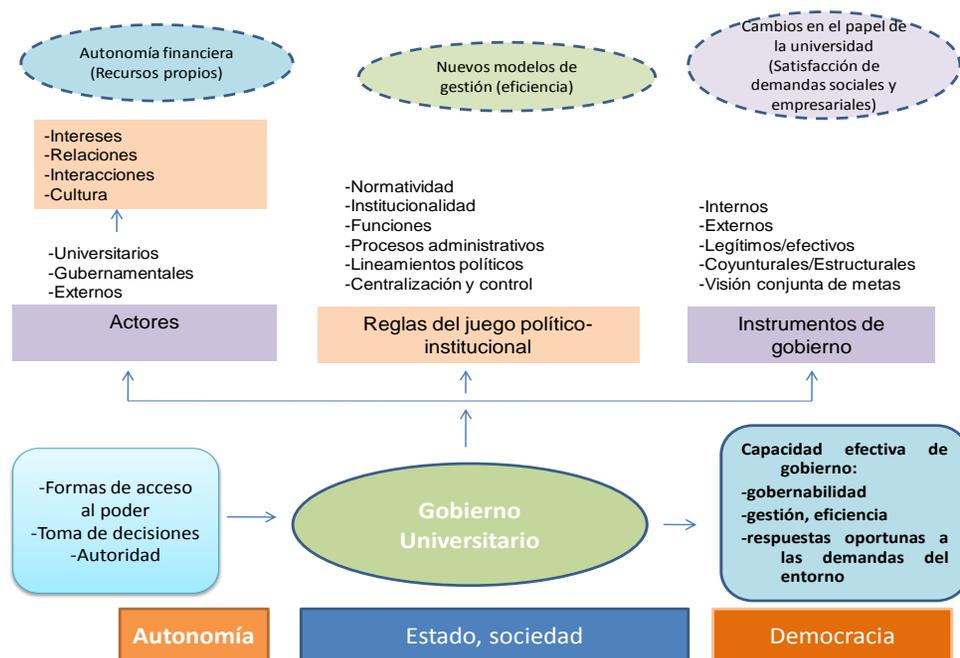
⁴ El enfoque de gobierno universitario adoptado podría inscribirse en lo que muchos autores nombran como gobernanza (<http://www.riomes20.cat/pagina/que-entenem-governanca>, citada por: Observatori sistema universitari (OSU), 2014, p. 6; Centelles, José. http://www2.ub.edu/assesslint/cgi/consultes/respostal.pl?colsultes_ide=509, citada por: OSU, 2014, p. 7). Ese enfoque, que ha venido ganando fuerza en los estudios sobre la educación superior, sigue siendo involucrando sin embargo un conjunto de términos “polisémico, elusivo y polémico” y cargado de “connotaciones ideológicas” (OSU, 2014, p. 6). Pero además, ese terreno movedizo en que se encuentra aquel enfoque aplicado al análisis del gobierno universitario implicaría esfuerzos teóricos que exceden con mucho los alcances de esta investigación (La importancia de la gobernanza en las políticas públicas, en: Naranjo, Lopera y Granada, 2009, pp. 81-105).

⁵ Como afirmara Carolina Rodríguez en su reflexión sobre los usos políticos y académicos del espacio universitario en el contexto histórico de la España franquista: “El estudio del espacio físico universitario y su influencia en la concepción, esencia y resultado final de los estudios no ha sido especialmente destacado” (Rodríguez, sf, p. 1)

Esa concepción socioespacial permite no sólo la identificación del entorno político como conjunto de factores, agentes y acciones intervinientes en la dinámica del gobierno universitario, sino también la diferenciación de sus dimensiones internas y externas, de tal forma que sea posible contemplar una mayor cantidad de factores, pero distinguiendo su incidencia en aquella misma dinámica.

Con respecto al entorno político entonces, se trata de identificar aquellos elementos del exterior y del interior de la universidad que sean suficientemente significativos para el estudio de la dinámica de su gobierno. En ese sentido, se contemplan factores que permiten asir empíricamente el entorno universitario como un espacio social y político en el cual, actores de diversa índole constituyen escenarios de actuación —política— desde una pluralidad de ámbitos y campos. La siguiente figura permite tener una idea de esos factores o componentes y de la dinámica del entorno político universitario.

Figura 1. Gobierno universitario



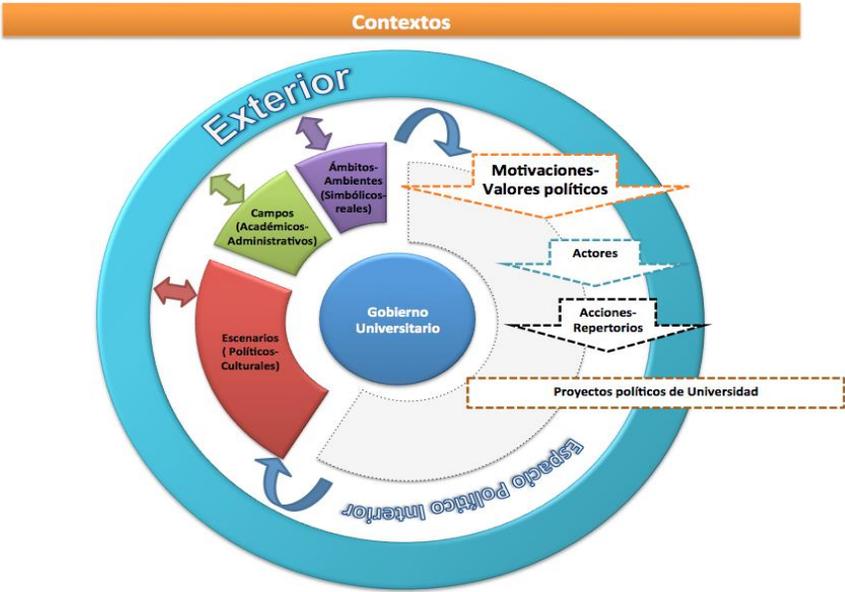
Fuente: Elaboración propia.

En el entorno político universitario, *el contexto* se concibe entonces como un gran espacio transversal del plano en el cual se localizan *el espacio externo* (organismos internacionales, Estado, sociedad y sectores privados con intereses estratégicos en la universidad) y *el espacio político interno* (un conjunto heterogéneo de campos, ámbitos y escenarios habitados por actores universitarios diversos). Allí

interactúan *actores* cuyas *motivaciones, actuaciones políticas y proyectos de universidad* configuran un área empírica para el estudio de la dinámica del gobierno. Se trata del área en la cual se encuentran también unos atributos universitarios formales y simbólicos (*ámbitos y ambientes*), académicos y administrativos (*campos*) que en sus múltiples relaciones (antagónicas o no, pero atravesadas por tensiones e intereses encontrados), configuran *escenarios* de toma de decisiones, de elección de autoridades y, en general, de competencia por el poder; en fin, de “luchas por el campus” que, parafraseando a Ordorika (2006), inciden en las dinámicas del gobierno universitario.

Con el fin de poner de relieve la dinámica política del gobierno, se consideran unos supuestos epistemológicos y cuatro dimensiones fundamentales para el análisis, que se describen de manera integrada en la figura 2.

Figura 2. Entorno político universitario (Área empírica y dimensión socioespacial)



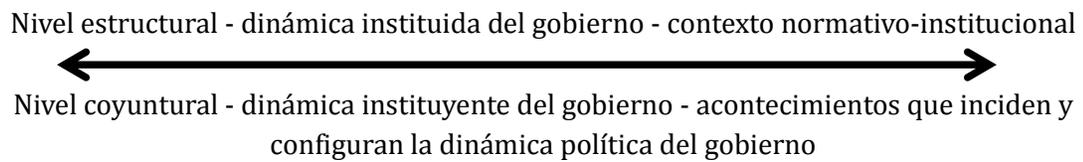
Fuente: elaboración propia

Ahora bien, metodológicamente el estudio diferencia los vínculos que tiene la *dimensión temporal y espacial* del estudio del gobierno universitario con *la* política y con *lo* político. Es decir, de un lado, los vínculos con elementos del contexto social, político, legal y cultural de la universidad que soportan el ejercicio del gobierno universitario mediante mecanismos, actores, instrumentos u órganos *instituidos* (la política). De otro lado, los vínculos de esa misma dimensión temporal y espacial con las acciones coyunturales o con los acontecimientos contingentes que cuestionan, dislocan o fortalecen la dinámica del gobierno universitario (lo político):

Con la expresión «lo político» me estoy refiriendo a la dimensión de antagonismo

inherente a toda sociedad humana, un antagonismo que (...) puede adoptar múltiples formas y puede surgir en relaciones sociales muy diversas. La «política», por otra parte, se refiere al conjunto de prácticas, discursos e instituciones que intentan establecer un cierto orden y organizar la coexistencia humana en condiciones que siempre son potencialmente conflictivas porque se ven afectadas por la dimensión de «lo político». (Mouffe, 1999, p. 18).

Así, la dimensión estructural se vincula al plano de *la política* como marco instituido del gobierno universitario; mientras la dimensión coyuntural se asocia al plano de *lo político* en cuanto contiene, tuerce pero también configura el escenario de la política



Estos dos niveles de la dimensión tempo-espacial, más que oponerse radicalmente se complementan en una relación, eso sí, de frecuentes tensiones y conflictos. Será tarea de la investigación sobre el gobierno universitario identificar esta dinámica agonista entre lo estructural y lo coyuntural; entre lo político y la política.

Desde el punto de vista metodológico, las estrategias puestas en marcha fueron: 1) la investigación documental en sus modalidades de estados del arte y el análisis de contenido. Se abordó así la literatura científica condensada en revistas y libros de expertos en el campo del análisis de la educación superior y del gobierno universitario, registrando los problemas e hipótesis formuladas, los marcos teórico-metodológicos propuestos, los temas y dimensiones de análisis relevantes, los hallazgos y conclusiones planteadas. De otro lado, se analizaron los documentos normativos y prospectivos de organismos internacionales y gobiernos nacionales, departamentales y locales, que ayudaron a comprender los discursos sobre la educación superior y sobre el gobierno de las universidades que traspasan los límites de las universidades y las fronteras locales y nacionales para configurar determinados modelos o proyectos de universidad. El análisis de contenido fue utilizado igualmente para reconstruir los marcos jurídicos de la educación superior. Esta revisión no pretendía hacer simplemente una compilación legal o una exégesis jurídica de la normatividad, sino facilitar la lectura de unos enunciados que son, en últimas, *hechos y restricciones* políticas

También el análisis de contenido se aplicó en el caso de actas y comunicados del CSU y del CA, resoluciones, circulares y comunicados del rector y del comité rectoral, fuentes clave en la observación de lo que en el marco analítico se ha nombrado como “gobierno en acción” (cómo se comportan los órganos, qué relaciones se vislumbran, qué voces se hacen oír, cómo se toman decisiones). Los medios de comunicación internos (como Revista Debates, periódico Alma Mater, revista Lectiva), y los sitios web de estamentos o agremiaciones (como la Asociación de Profesores o la Asamblea General de Estudiantes, por ejemplo), se trataron igualmente mediante el análisis de contenido. Allí se recogen opiniones calificadas -de los universitarios- sobre la estructura y los actores del gobierno, sus actuaciones en los acontecimientos y sus miradas o propuestas sobre el proyecto de universidad.

2) Las entrevistas semiestructuradas a actores clave de la vida universitaria y observación participante de actividades gremiales y estamentales. Esta fuente fue clave para desentrañar la manera como son vistos y percibidos los órganos de gobierno, su estructura y conformación, y sus actuaciones a la hora de tomar decisiones. Para ello se realizaron 20 entrevistas semi estructuradas con algunos actores clave de la vida universitaria: profesores (9), estudiantes (4), directivas (6) y jubilados (1). Este instrumento sirvió también para someter a discusión con dichos actores algunos mitos o imaginarios sobre el gobierno universitario que han hecho carrera en espacio político interno, pero que también aparecen en los análisis de expertos de este campo del conocimiento.

Para la compilación, sistematización y análisis de la información bibliográfica contenida en la Biblioteca digital de estudios sobre la Universidad de Antioquia, se implementó un repositorio bajo la plataforma DSpace que se encuentra alojado en el servidor del IEP. El repositorio digital está conformado por las siguientes colecciones: 1) fuentes bibliográficas, que recoge unos 150 registros entre libros, capítulos, artículos de revistas que abordan el campo de la educación superior y los estudios sobre la universidad. 2) Documentación fuentes institucionales internas, que compila actas, resoluciones, planes e informes sobre distintos asuntos de la Universidad de Antioquia. 3) Documentación fuentes institucionales externas, que recoge la documentación relativa a leyes, planes y decretos que dan el marco jurídico a la Universidad. 4) Documentación del proyecto, en donde se compilan los informes y productos construidos en el desarrollo del mismo. 5) Proyectos relacionados, que recoge la producción investigativa que se desarrolla en torno a la universidad.

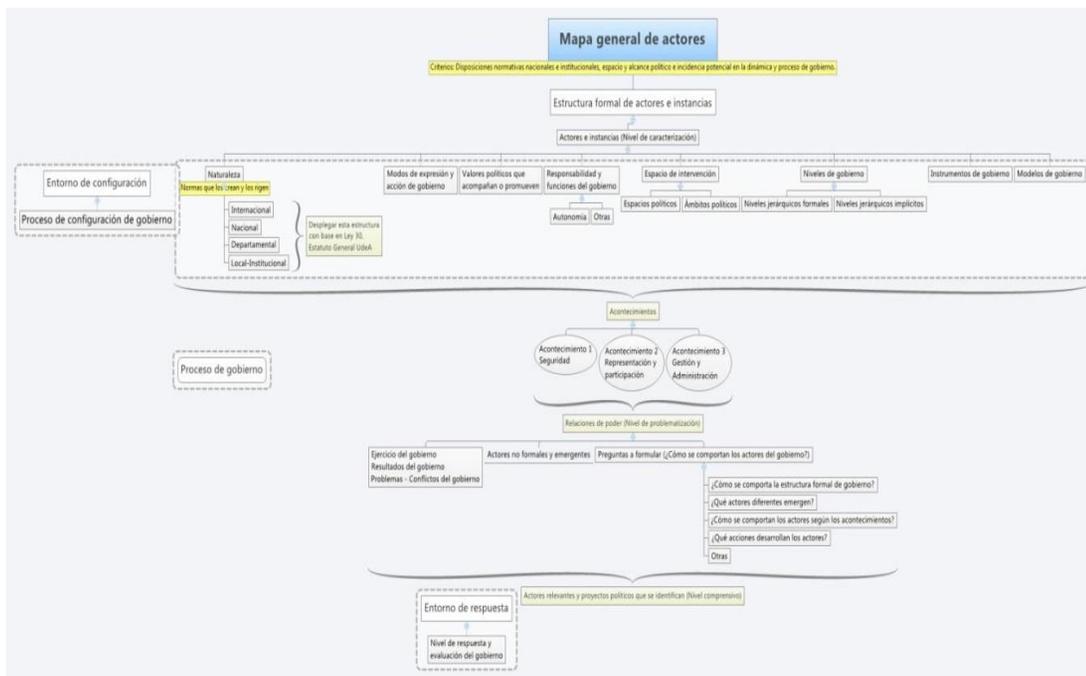
La compilación y sistematización de la información requerida para la construcción del mapa de actores, estructuras y proyectos de gobierno universitario se utilizó el software para la investigación cualitativa N-Vivo. Una herramienta

informática que además de servir como repositorio o base de datos de la información requerida para soportar la investigación cualitativa y cuantitativa, ofrece recursos que permiten la clasificación, etiquetación, búsqueda y establecimiento de relaciones que facilitan la construcción de inferencias, hallazgos requeridos en el proceso de interpretación y comprensión del fenómeno estudiado, en este caso, el entorno político y el gobierno de la universidad.

En la presente investigación N-Vivo facilitó el procesamiento de la información institucional para rastrear las disposiciones formales del gobierno universitario, de los actores relevantes y de los proyectos de gobierno. De igual manera se procesó información documental publicada en los medios de comunicación interna, en los que se plasman análisis y opiniones sobre el gobierno de la universidad. Se incluyeron también las entrevistas realizadas a actores institucionales que inciden en la toma de decisiones, así como a otros actores universitarios que construyen una imagen del gobierno universitario. Las notas de campo y relatorías de eventos significativos plasmadas en los diarios de campo de los miembros del equipo de investigación, en los que se ponen en discusión problemas que atañen al gobierno de la universidad, también fueron transcritos y sistematizados en N-Vivo.

Para el análisis de redes se utilizó el software UCINET.6 con el que fue posible el acercamiento a un posible mapa de las relaciones de poder entre actores universitarios al momento de tomar decisiones en los tres acontecimientos: seguridad, elección de directivas, y gestión y administración universitarias. Este fue complementado con una encuesta virtual que buscaba llegar a un público más amplio del que se podía cubrir con las entrevistas personales. Se diseñó una herramienta que permitiera generar formularios de forma eficiente, conservando en mayor medida el diseño del instrumento de entrevista en dos componentes que interesaba sondear: por un lado, los actores con incidencia en la toma de decisiones y el tipo de relaciones que se establecieron; por el otro lado, la percepción sobre los mitos o imaginarios que se han posicionado en la opinión pública sobre el gobierno universitario. Para ello se utilizó Google App Script, por su versatilidad y facilidad para generar contenido dinámicamente, específicamente para formularios de encuesta, sin necesidad de ningún software o configuración de servidor, pues el servicio de Google permite diseñar libremente la ubicación de los componentes en el formulario y facilita la automatización de tareas.

Figura 3. Estrategia metodológica para la caracterización de actores del gobierno universitario



Fuente: Elaboración propia. [Para una mejor visualización clic aquí](#)

2. Entorno externo

El recorrido por los lineamientos internacionales, así como por la normativa nacional en un lapso que va de 1990 a 2013, permite ver cómo se ha construido el entorno político externo de la educación superior y cómo se ha ido alterando la relación entre el Estado y la Universidad, y entre esta y el desarrollo social y económico; también evidencia cómo se va definiendo el papel de los gobiernos nacional, departamental y local como actores del sistema de educación superior y, específicamente, del régimen político de las universidades. Y finalmente, ese recorrido es adecuado para identificar en el plano formal cuáles son los actores que, además del ejecutivo nacional y regional y de los propios universitarios, van emergiendo como actores claves del sistema y del acontecer universitario; es decir, que participan de la toma de decisiones y en la definición de metas y objetivos para la Universidad. Estos marcos institucionales están plagados de significados y definiciones sobre lo que debe ser la educación superior y qué tipo de gobierno debe conducirla, y van trazando cursos de acción, orientaciones y estrategias para la conducción de las instituciones.

Un análisis de los marcos institucionales de la educación superior en Colombia durante el periodo descrito, no puede dejar de lado los lineamientos de política para la educación superior que organismos internacionales han trazado desde hace más de cuatro décadas para las universidades en el mundo entero y, sobre todo, en los países del llamado tercer mundo. Por este motivo, antes de hacer la reconstrucción normativa nacional, se esbozarán esos lineamientos que, a partir de evaluaciones y diagnósticos, construyen definiciones y representaciones de los problemas de la educación superior; y que mediante sus análisis prospectivos, van dando lugar a unas narrativas y discursos que prefiguran actores, escenarios, agendas y modelos con incidencia en las actuaciones del gobierno universitario.

2.1 Organismos y lineamientos internacionales

Desde el decenio de 1970 organismos internacionales como el Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL)⁶, han sido actores clave en la producción de lineamientos para la educación superior mediante la realización de estudios y la emisión de documentos de

⁶ Los dos últimos de carácter regional y sin el mismo protagonismo que los primeros.

diagnóstico y recomendación, pero también mediante el diseño de propuestas para la financiación y la oferta de líneas crediticias para la educación superior. Se trata de lineamientos y acciones que se han constituido en herramientas para los tomadores de decisiones en los países miembros de aquellos organismos⁷.

Para los objetivos de esta investigación pueden destacarse algunos. Por ejemplo, a) los lineamientos producidos por la UNESCO (*Aprender a ser. La educación del futuro*, de 1973 y *Pertinencia de la Educación Superior para el Siglo XX*, de 1998), una organización que ha centrado su atención en la educación, las ciencias, la comunicación y la cultura como medio para consolidar la paz, erradicar la pobreza, alcanzar el desarrollo sostenible y el diálogo intercultural⁸. b) Las acciones del Banco Mundial dirigidas a la reestructuración de los sistemas educativos en el mundo, a partir de los ejes priorizados desde 1980: financiamiento, calidad y evaluación, planeación y administración e internacionalización⁹. c) La producción de la OCDE, que ha centrado la atención en la construcción de indicadores de evaluación y comparación de sistemas de educación superior entre países para medir periódicamente la productividad académica y la calidad educativa y la eficiencia institucional¹⁰.

Entre los organismos regionales se destaca d) la Cepal, cuya principal contribución se materializa en el libro *Educación y conocimiento: eje de la transformación con equidad*, publicado en 1992, en el que defiende la premisa según la cual “no hay desarrollo económico posible sin una educación equitativa y de calidad” (Cepal, 1992, p. 7)¹¹. e) El BID también puede incluirse aquí. Aunque la educación superior no es su prioridad, en tanto organismo crediticio establece una relación con ella por medio de la financiación de programas de posgrado e investigación científica,

⁷ Véase una afirmación de la incidencia de organismos internacionales, en: Maldonado y Rodríguez (s.f.).

⁸ En educación, la UNESCO se dedica a la realización de estudios prospectivos, a la transferencia e intercambio de conocimientos e información ya la formulación de recomendaciones (Maldonado y Rodríguez, s.f., p. 6). La UNESCO ha dirigido esfuerzos a la formulación de políticas sobre la relación de las instituciones educativas con el Estado (autonomía institucional); sobre financiamiento, procesos de gestión, calidad del personal docente, internacionalización de las políticas educativas y eficacia en la aplicación de reformas; vínculos entre educación y el desarrollo humano, pertinencia y calidad de la educación, diversificación y mejoramiento de la enseñanza a distancia, equidad e igualdad de género.

⁹ Del Banco Mundial han emanado políticas sobre fuentes y mecanismos de financiamiento, al desarrollo de instituciones no universitarias e instituciones privadas, al gobierno de las instituciones de educación superior, a la evaluación y medición de la calidad (acreditación), y al acceso y la relación enseñanza-investigación.

¹⁰ Este organismo enfatiza la estandarización de los procesos de medición y evaluación de la calidad (indexación de revistas y publicaciones científicas, acreditación voluntaria, registro calificado de programas, mínimos de calidad, acreditación de alta calidad, pruebas para el ingreso a la vida universitaria), pero también ha producido análisis sobre flexibilidad y pertinencia, competencias laborales, equidad, conducción del sistema, financiamiento y diversificación de fuentes de recursos (Maldonado y Rodríguez, s.f., p. 7).

¹¹ La Cepal expuso desde entonces la necesidad de limitar el modelo de desarrollo económico dominante en la década de 1980, el cual había derivado en el atraso educacional y tecnológico de Latinoamérica. Los temas a impactar en materia de educación superior para la comisión serían: cobertura educativa con calidad y equidad; investigación y desarrollo científico-tecnológico y cambios institucionales y de política para la generación de conocimiento y financiación de la educación.

de estrategias para el mejoramiento de la eficiencia y la equidad, y de la promoción de fuentes alternativas de financiamiento de la educación superior¹².

Entre todos estos lineamientos es importante llamar la atención sobre el estudio *Pertinencia de la educación para el siglo XXI*, realizado por Michael Gibbons y auspiciado por el Banco Mundial. Ese trabajo no solo marcó el hilo conductor de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO (celebrada en París, en octubre de 1998), sino que facilitó el posicionamiento que allí logró la idea de pertinencia de la educación asociada al desarrollo económico, y apoyada en nuevas prácticas de investigación y creación de conocimiento. Para Gibbons, esta era la manera de transformar la estructura de la educación superior y de los planes de estudio y de la enseñanza que tradicionalmente estaba organizada de manera disciplinar: una estrecha relación entre la investigación y la enseñanza, una “interacción con otros diversos productores de conocimiento”, y un “aprovechamiento del potencial de las nuevas tecnologías de información y comunicación” (Gibbons, s. f., p. 4).

La investigación, entonces, fue entendida como aquella que aumenta el cúmulo de conocimiento especializado y que lo transforma. Las prácticas y dinámicas de la investigación, según Gibbons, articulan la estructura de las disciplinas y, con el tiempo, modifican las ideas, técnicas y métodos que se considera esencial enseñar a los estudiantes (Gibbons, s. f., p. 9). Más allá de los efectos de la investigación en la enseñanza de las ciencias, ella adquiriría un papel importante en la definición de los problemas y en el planteamiento soluciones. De tal manera que se propuso enfatizar en: “1) Conocimiento producido en el contexto de aplicación. 2) Carácter transdisciplinario. 3) Heterogeneidad y diversidad organizacional. 4) Mayor responsabilización social. 5) Un sistema de base más amplia para el control de la calidad” (Gibbons, s.f., p.11).

En cuanto al reconocimiento de que, además de las universidades, existen otros actores que producen conocimiento, el informe establecía que “más del 90% del conocimiento que se crea en el mundo entero no se produce en el lugar donde es necesario aplicarlo” (Gibbons, s. f., p. 4). Se nombraba a la industria como la que desarrollaba prácticas investigativas similares y productoras de conocimiento. Con estos argumentos se abogaba por el uso eficiente del conocimiento y por su pertinencia, y se interpelaba a las universidades para que, en tanto productoras de conocimiento, lo aprovecharan de manera creativa.

¹² El BID tiene un papel importante en la transferencia tecnológica como potenciadora de la productividad y la competitividad de los países; en la promoción de la ciencia y la tecnología, y en el posicionamiento de la investigación de calidad para solucionar necesidades específicas de los países.

Según Gibbons, se requerían ajustes institucionales, como: 1) formación de investigadores para aprovechar el conocimiento generado y buscar aplicaciones potenciales, es decir, “trabajadores del conocimiento”. 2) Reducción del tamaño de las universidades y del claustro docente con el fin de que aprendan a utilizar su potencial intelectual. 3) Conformación de un conjunto de especialistas externos vinculados de diversas formas a las universidades (Gibbons, s. f., p. 5). 4) Creación de incentivos para el trabajo colectivo (superando el trabajo individual), transferencia de tecnología hacia la periferia, y establecimiento de diferentes tipos de relaciones con la sociedad.

Como puede verse, son diversas las funciones y los énfasis de los organismos internacionales que tienen incidencia en los lineamientos de política orientadores de la educación superior mundial. Mientras algunos hacen énfasis en la construcción de principios axiológicos y humanistas (UNESCO y CEPAL), otros lo hacen en la financiación y funcionamiento eficiente de las instituciones de educación superior (Banco Mundial, OCDE y BID). Sin embargo, es un hecho que se ha ido construyendo un consenso entre esos organismos alrededor de lineamientos que enfatizan aspectos como estos: la relación educación superior-crecimiento económico-productividad-competitividad; la diversificación de las fuentes de financiación; el fortalecimiento del vínculo entre educación superior y empleo; la pertinencia, la estandarización de sistemas de evaluación y medición, la innovación y el desarrollo tecnológico. Es decir, aspectos característicos de un modelo de educación superior modernizante y tecnocrático que, por lo tanto, relegan a un segundo plano los lineamientos que históricamente han puesto a la universidad en la senda del humanismo científico, y que proponen la educación y la ciencia como camino para consolidar la paz, erradicar la pobreza, fortalecer el diálogo intercultural, alcanzar el desarrollo sostenible, cualificar la democracia, la participación y la educación política¹³.

Desde la década de 1970, los organismos multilaterales coinciden en proponer entre sus lineamientos: a) el fortalecimiento de la investigación y el desarrollo científico y tecnológico como el eje del modelo de educación superior y como el medio para resolver los problemas que enfrentan los distintos países (investigación de alta calidad en ciencia y tecnología para solucionar necesidades específicas según el BID; investigación pragmática orientada a la solución de problemas según la UNESCO). b) La construcción de sistemas de acreditación y evaluación de la calidad de la educación. c) La adopción de prácticas eficaces de gestión y administración orientadas a reformar las IES. d) La diversificación de fuentes de financiación para la educación superior y el

¹³ La premisa de la democratización de las IES alude también a la idea de educación equitativa y de calidad como fundamento del desarrollo económico, y a un modelo de educación superior en el cual los estudiantes son centrales, y su participación en la estructura institucional es determinante de la democracia universitaria.

establecimiento de alianzas interinstitucionales. e) La pertinencia de la educación superior en el sentido de ser atractiva para los estudiantes, de ofrecer programas que garanticen la vinculación de los profesionales al mercado laboral, de generar vínculos con la comunidad, de estar conectada con el contexto y ser responsable socialmente

Con lo anterior se pueden hacer inferencias en dos sentidos: por un lado, que en los últimos 40 años se produjo un acercamiento entre las perspectivas políticas de la UNESCO y el Banco Mundial y que el modelo de educación superior de estos organismos fue transitando de la idea de *“aprender a ser” con y para la sociedad*, a la idea de *“aprender a hacer y a innovar” con y para la empresa y el mercado*. En esta última, la formación de “trabajadores del conocimiento” no parece ser congruente con el ejercicio de la libertad académica. Por otro lado, que hacia finales del siglo XX se dio una inflexión en el escenario internacional al prefigurar un ideal o narrativa de educación superior y de universidad en la que coexistieron dos discursos: el científico-humanista-democrático y el científico-tecnocrático-innovador; y que en lo que va de este nuevo siglo el primero pareciera supeditado al segundo, o que por lo menos uno y otro discurso se utilizan instrumentalmente de acuerdo con la coyuntura y dinámica política de cada país.

Como se verá más adelante, en los lineamientos internacionales es posible encontrar algunos de los mojones de política que han sido recogidos por los tomadores de decisiones en Colombia, y que pueden ser rastreados en los planes nacionales, regionales y locales de desarrollo, en la Constitución, en la ley, y en sus reglamentaciones. Esos lineamientos, evaluaciones y recomendaciones, han influido y siguen influyendo en la transformación y las reformas del sector educativo universitario, conforme a las ideas y tendencias globales, pero también con algunas adaptaciones o contextualizaciones que, por supuesto, han generado reacciones y críticas expresadas en la movilización estudiantil y profesoral de las últimas décadas.

2.2 Referentes jurídicos básicos

La Constitución Política de 1991 instaló mojones determinantes del sentido de la educación (Sandoval, 2001, p. 176) en un momento significativo de transición del país hacia el nuevo milenio y de cara a la democratización: el Estado social de derecho como eje rector del nuevo pacto, y la educación como medio para fortalecer los valores y las proyecciones exigidas por el nuevo modelo de Estado. No en vano se definió la educación como derecho, como servicio público con una clara función social, y como la vía de acceso “al conocimiento, a la ciencia, y a los demás bienes y valores de la cultura”. La educación tendría por finalidad la formación del “[...] colombiano en el

respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente” (Constitución Política de Colombia, Artículo 67).

En cuanto la Constitución estableció *la autonomía* como el principio que guía la actuación de las instituciones universitarias y de sus órganos de gobierno (Constitución Política de 1991, Artículo 69), ella ha de constituir uno de los puntos centrales al momento de evaluar el lugar que ocupan las instituciones de educación superior en el entramado estatal, y el peso de sus competencias en el plano académico, administrativo, económico y político

La Constitución también hizo referencia al papel del Estado en la financiación de la educación superior y en el fortalecimiento de la investigación científica en las universidades. En el primer caso, el Estado actuaría como facilitador de los mecanismos financieros que permitieran *el acceso*(Artículo 69); en el segundo, como creador de condiciones necesarias para el desarrollo de la investigación universitaria¹⁴. Conforme al ideario constitucional, la educación permanente, la enseñanza científica, técnica, artística y profesional, pondría la cultura al alcance de todas las personas, en condiciones de equidad (Artículo 70). Igualmente, la Carta instaba a los gobiernos territoriales a que incluyeran el fomento a las ciencias y a la cultura en los respectivos planes de desarrollo económico y social. Y comprometía al Estado a crear incentivos dirigidos a personas e instituciones que desarrollaran y fomentaran la ciencia, la tecnología y las demás manifestaciones culturales (Artículo 71).

Ahora bien, desde su aparición en el orden constitucional, el Estado social de derecho es coexistiría con los postulados del programa de gobierno de César Gaviria que, al convertirse en Plan de Desarrollo (1990 -1994), estableció como política para el sector educativo un Plan de Apertura Educativa (PAE) que le imprimía un sello específico a la educación: “[...] mientras la Constitución le imponía al Estado nuevas obligaciones y le otorgaba nuevos derechos y oportunidades a la población, el PAE pretendía aplicar a raja tabla el credo neoliberal” (Pulido, 2008, p, 37).

El Estado social, en efecto, trajo consigo principios orientados a la democracia, el pluralismo y la ampliación de derechos, pero su materialización en Colombia se ha caracterizado por la intención de compatibilizar en un mismo sistema dos elementos: de un lado, el capitalismo como forma de producción y su correlato modernizador, y

¹⁴ Muy seguramente aquí estaban las bases del papel del Estado como financiador de la demanda y no de la oferta de las IES, lo cual ha reducido paulatinamente los recursos estatales para las universidades públicas.

del otro, la consecución de la equidad social que contrastaría con el individualismo, la libre competencia y la privatización de los servicios sociales (Sandoval, 2001, p. 176).

La normatividad que más inmediatamente¹⁵ permitiría saber del alcance de ese nuevo orden constitucional, fue la Ley 30 de 1992. En ella, la educación superior aparece como un proceso orientado al desarrollo integral del ser humano (pleno desarrollo, formación académica, profesional, investigativa y de servicio social). Entre sus fines aparecieron: el espíritu reflexivo, la autonomía personal, la libertad de pensamiento y el pluralismo ideológico; y para ello defendía libertades como las de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra. Sin estos principios del individualismo liberal, seguramente no hubieran ingresado tan libremente “valores” como la calidad, la innovación y la gestión propios del modelo neoliberal. O, sin ellos, posiblemente tampoco hubiera sido posible la inmediata sustitución de ese “viejo” valor inspirado en la Reforma de Córdoba y en el pensamiento socialista de los decenios del 60 y 70 del siglo XX, y que permanecía insertado en el anterior Decreto 80 de 1980: “la controversia ideológica y política”.

De otra parte, aunque el énfasis en la investigación no es muy marcado en la Ley 30, aparece sin embargo como objetivo de la educación superior y al servicio del desarrollo nacional y regional. Este propósito de fortalecer las capacidades investigativas del país se concretaba en los niveles de maestría, doctorado y postdoctorado (Art. 7 y 12). En contraste con el Decreto 80 de 1980, la Ley 30 significó una pérdida de potestad de los consejos académicos universitarios en la adopción de políticas y programas investigativos, función que terminó siendo asignada a órganos nacionales.

Podría decirse que el “ingreso” del principio económico modernizador se instala en el sistema de educación superior colombiano, cuando la Ley 30 de 1992 prescribe que la creación, desarrollo y transmisión de conocimiento producido en las IES debe ser utilizado en la solución de las necesidades del país; así mismo, cuando ve en estas instituciones un factor de desarrollo científico, cultural, económico y político tanto en el ámbito nacional como regional. Es una perspectiva que se afianza cuando, a los principios orientados al desarrollo y a la modernización, se incorporan los de la autofinanciación y calidad, y cuando los representantes del sector productivo se integran —por mandato de la ley— en diversas instancias de asesoría, consultoría y decisión del sistema universitario nacional¹⁶.

¹⁵ Está claro que la normatividad es mucho más extensa. Por ejemplo, también son relevantes la Ley 115 de 1994, la Ley 1188 de 2008, los Decretos 1212 de 1993 y 837 de 1994, y el Decreto 1295 de 2010. Sin embargo, las referencias básicas del marco normativo de la educación superior, siguen siendo las que se mencionan.

¹⁶ El representante del sector productivo es un actor no contemplado en la anterior estructura de gobierno de las universidades (Decreto 80 de 1980). En 1991, el cambio constitucional en Colombia recogió la recomendación de

De esa manera, los principios que configuran la relación entre el Estado social de derecho y la educación como instrumento de equidad, tal como los concertara la Asamblea Nacional Constituyente de 1991, se fueron desvaneciendo en la Ley 30 de 1992. Es comprensible que un sistema educativo orientado finalmente por principios económicos neoliberales, encontrara serias dificultades para hacer suyo aquel referente constitucional de equidad. Y aún el de autonomía.

Si bien la Ley 30 planteó la autonomía universitaria, y señaló al Estado como su *garante*, acto seguido hablaría del papel de ese mismo Estado en *la suprema inspección y vigilancia orientada a la calidad del servicio*. En consecuencia, no resulta fácil captar la dimensión autonómica del gobierno universitario, toda vez que el rumbo y destino de la educación superior estaría regido por un marco de políticas y leyes que dependen de organismos nacionales y, aún, por lineamientos provenientes de organismos internacionales que las IES se ven impelidas a acoger.

La articulación entre las disposiciones normativas emanadas de la Constitución de 1991 y los lineamientos de los organismos internacionales, han dado lugar así a dos perspectivas: De un lado, aquella en la cual la educación es un derecho cuya finalidad es formar en el respeto a los derechos humanos, la paz y la democracia; que enfatiza la formación humana integral, la reflexividad, la autonomía y libertad de pensamiento, y que concibe la educación científica, técnica y profesional como garantes de la equidad (un modelo humanista y democratizador). De otro lado, la perspectiva según la cual las universidades son nichos para el fortalecimiento de la investigación científica, la cual pasa a ser un puntal del desarrollo tecnológico y productivo del país. Es decir, una perspectiva que pretende fortalecer el vínculo entre educación superior e internacionalización de la economía, y el progresivo avance del país hacia el cumplimiento de sus expectativas de desarrollo y modernización neoliberal, tal como las directrices internacionales en materia educativa lo proponían (un modelo modernizador y tecnocrático).

En coherencia con ese último modelo, la Ley 30 acogió diversas recomendaciones de organismos multilaterales. Por ejemplo, aquella que desde 1980 proponía la diversificación de la educación superior y la ampliación de cobertura mediante creación de IES técnicas, tecnológicas y universitarias, de carácter público, privado y de economía solidaria (Art. 16 y 23). Incorporó también las propuestas referidas a la adopción de sistemas de evaluación y acreditación, y la creación de instancias especializadas en la vigilancia y control de las universidades (Art. 31 y 32).

la UNESCO según la cual el sector privado puede tener participación, aunque el Estado deba seguir teniendo como función esencial la financiación de la educación superior.

Si bien algunas de estas novedades ya se habían esbozado en el Decreto 80 de 1980, no habían sido explícita y “cuidadosamente” reguladas. Por ejemplo, el decreto otorgaba –genéricamente– centralidad a los educadores y educandos en los procesos de dirección, inspección y vigilancia; pero la Ley 30 enfatizaría valores y principios difícilmente compatibles con el protagonismo de aquellos actores “de base” en las instancias de evaluación y decisión como la calidad, la pertinencia y la innovación. Además, si bien la vigilancia y el control mediante sistemas de evaluación y acreditación mantiene una finalidad de apoyo, fomento y dignificación de la educación superior, en el caso de Colombia aquellas funciones son ejercidas por el Presidente de la República con la asesoría del Cesu, lo cual deja por fuera a la comunidad universitaria.

En síntesis una reconstrucción de recomendaciones de política elaboradas por organismos multilaterales, y del orden normativo que rige la educación superior en Colombia, permite comprender cómo hay allí un marco narrativo y prospectivo y, por supuesto, una estructura básica que ha modulado¹⁷ institucionalmente el devenir del modelo de educación superior desde 1990. Tal como se verá más adelante, en la estructura organizativa, de dirección y gobierno de las universidades, se destacan como actores relevantes: los organismos internacionales, el presidente de la república, el sector productivo, y diversos órganos asesores y consultores dedicados en últimas a la vigilancia y el control de la educación superior.

Ahora interesa centrar la mirada en los planes nacionales, departamentales y locales de desarrollo, formulados desde 1990, para revisar la relación que en ellos se establece entre educación superior y objetivos de desarrollo económico, el lugar que se le da a las universidades en particular, y la manera como se configura paulatinamente el modelo de universidad nacional y regional.¹⁸ Es lo que se hace en los siguientes apartados.

2.3 Planes nacionales de desarrollo

¹⁷“Modulado”, no “determinado”, porque si bien las políticas globales han incidido en la transformación de la estructura formal de la educación superior en Colombia y del papel del Estado en ella, también ha existido un permanente cuestionamiento y una significativa resistencia, aún desde los propios gobiernos universitarios (las movilizaciones estudiantiles y profesoras de 2010, y su resultado, son ilustrativas de la capacidad “sólo moduladora” que eventualmente tienen las políticas).

¹⁸ Recuérdese que la Constitución de 1991 dispone el fortalecimiento de la investigación científica (cuyo escenario natural son las universidades), y su incorporación en los planes de desarrollo territoriales. Un mandato que, por cierto, es coherente con los lineamientos internacionales según los cuales se requería cambiar el modelo de educación superior, la estructura educativa y las instituciones, mediante políticas de largo plazo y procesos de planeación prospectivos orientados a la modernización de la educación.

En lo que respecta al ámbito nacional, puede decirse desde ya que los elementos de calidad, cobertura y productividad incorporados a los planes de desarrollo, guardan consonancia con los pilares sobre los cuales el Estado colombiano ha fundado sus expectativas de crecimiento económico sostenido y articulado a la economía global. Es decir que esos planes son reiterativos con el impulso y transformación de la educación en materia de producción de conocimiento, innovación y tecnología, y en la relación universidad-empresa-Estado. De ahí que la educación superior, aparte de un derecho, constituya en las últimas décadas una estrategia de desarrollo en la que no sólo el Estado, sino la sociedad, la empresa y la familia estarían comprometidos.

Los planes nacionales de desarrollo formulados desde la década de 1990¹⁹, comparten la premisa según la cual el desarrollo económico, social y político está cimentado en el fortalecimiento del capital humano y en ello la educación, en todos sus niveles, resulta ser una estrategia insoslayable. Los retos planteados en la educación se refieren a las dinámicas y demandas de un sistema económico globalizado que tiene en el horizonte el desarrollo económico, la transformación del sector productivo y la competitividad. Las universidades serían entonces el nicho para incubar la investigación, la innovación y el desarrollo científico y tecnológico necesarios para esa transformación de la estructura económica del país. Así se van posicionando la investigación aplicada, la innovación y el desarrollo tecnológico y el “emprendimiento innovador”.

En el plan de desarrollo presentado por el gobierno del presidente César Gaviria (1990-1994), la estrategia para la educación superior estaría basada en el fortalecimiento del vínculo entre educación, ciencia e innovación tecnológica. Esta sería la punta de lanza para la modernización del aparato productivo que requería el país y para su inserción en el escenario internacional (apertura científica internacional). Este plan proponía al sector privado como uno de los aliados de la universidad y esa alianza sería el vehículo del desarrollo científico nacional. La consolidación de redes y núcleos de investigación y el desarrollo en perspectiva de regionalización, serían otros de sus objetivos.

El anterior enfoque tuvo continuidad en los gobiernos posteriores: el plan de desarrollo del gobierno de Ernesto Samper (1994-1998) se propuso fortalecer las alianzas entre instituciones de educación superior, empresas y entes territoriales; el plan de desarrollo del gobierno de Andrés Pastrana (1998-2002), se refería al fortalecimiento de vínculos entre IES, política científica y tecnológica y sector

¹⁹ Los planes son: “La Revolución Pacífica” de César Gaviria (1990-1994); “El salto social” de Ernesto Samper (1994-1998); “Cambio para construir la paz” de Andrés Pastrana (1998-2002).

productivo. Y en los planes de los dos períodos de gobierno de Álvaro Uribe (2002-2010), se incorporó la relación universidad, empresa, organizaciones productivas (centros de desarrollo tecnológico, centros regionales de producción, parques tecnológicos y empresas de base tecnológica) y entidades territoriales. Finalmente, en el plan de desarrollo de Juan Manuel Santos (2010-2014), los términos eran concretos: relación universidad, empresa, Estado, atravesada por el emprendimiento y la cultura de la innovación.

De otra parte, el papel asignado a la educación en los planes de desarrollo nacionales, no reflejan de manera tan contundente los objetivos de equidad y democratización que supondría el modelo constitucional vigente. El asunto de la equidad se relaciona, a lo sumo, con las perspectivas de aumento de cobertura y con la pertinencia de la educación superior, las cuales se van esbozando tímidamente desde 1990 como objetivos de los distintos gobiernos. La cobertura no solo entendida como aumento de cupos (Samper, Pastrana, Uribe), sino como desconcentración de la oferta hacia las regiones más rezagadas en el desarrollo (Gaviria) y como focalización de los subsidios y créditos educativos a los más pobres y a las zonas más deprimidas (Uribe). Y la pertinencia, referida a la capacidad de los programas y las instituciones de insertarse en las realidades contextuales para generar más y mejor conocimiento sobre ellas (Uribe); brindar respuestas oportunas a las necesidades del contexto (Santos); fortalecer la investigación aplicada (Uribe); y propiciar el desarrollo de competencias para el mercado laboral (Santos).

Los planes de desarrollo revisados muestran que las universidades se vieron precisadas a seguir intempestivamente los estándares internacionales de calidad de la educación para conjurar el diagnóstico con que se inició la última década del siglo XX: baja calidad, falta de credibilidad social y pérdida del liderazgo de las universidades en el ámbito nacional. La creación del SNCT durante el gobierno de César Gaviria fue el primer paso para darle coherencia a los posteriores procesos de normalización de las instituciones y programas de educación superior, bajo las modalidades de “certificación” o “acreditación”. La instauración del sistema de acreditación durante el gobierno de Samper y su consolidación por más de dos décadas, ha sido un instrumento para medir la calidad de los programas y las instituciones, pero ha servido también como criterio para asignar los recursos estatales de financiación de la educación superior y de la investigación que allí se produce (Samper, Pastrana, Uribe); y, dicho sea de paso, ha estimulado la autofinanciación de las universidades públicas (desde el gobierno de Samper).

La revisión de planes nacionales, permite inferir la formación y persistencia de un modelo en el cual las universidades han debido transformarse en esas empresas de

conocimiento prefiguradas por los organismos internacionales que, además de ser competitivas y eficientes en la administración de los recursos (Pastrana, Uribe, Santos), deben fortalecer alianzas estratégicas con otros sectores (empresarial privado) e instituciones (estatales territoriales) como única vía para lograr el desarrollo tecnológico y la innovación requeridas para la reactivación del sector productivo del país y para incentivar la libre competencia del mercado (tal como tan directamente fue planteado en el plan de desarrollo del presidente Santos, aunque él y sus antecesores hablaban también de desarrollo económico y desarrollo social, de crecimiento económico sostenido o de desarrollo sostenible).

2.4 Planes de desarrollo departamentales

Al consultarlos procesos de planeación estratégica y los planes de desarrollo del departamento de Antioquia²⁰, se evidencia que desde 1990 el diagnóstico sobre la educación superior y sobre la investigación era nefasto: baja calidad e insuficiente cobertura (Álvaro Uribe, Alberto Builes, Guillermo Gaviria, Aníbal Gaviria y Sergio Fajardo); concentración de la oferta en el Área Metropolitana (Álvaro Uribe); inequitativa cobertura subregional (Guillermo Gaviria); poca pertinencia, programas no adecuados a las vocaciones subregionales (Guillermo Gaviria, Sergio Fajardo); reducido número de investigadores y docentes universitarios con postgrado; poca valoración del conocimiento, incipiente desarrollo de la investigación básica y aplicada y poco aporte a las demandas del desarrollo (Guillermo Gaviria); precaria incidencia de la educación superior en la formación de seres humanos integrales (Guillermo Gaviria).

Pese a la diversidad del diagnóstico, los planes coinciden en vincular el sistema de educación superior regional a las perspectivas de desarrollo, de reactivación económica y productiva de Antioquia. Los retos de cobertura, pertinencia y calidad de la educación superior se fueron incorporando instrumentalmente como objetivos transversales a todos los gobiernos entre 1990 y 2015, y respondieron al proyecto de futuro de Antioquia concebido desde las experiencias de planeación de Antioquia Siglo XXI y del Plan de desarrollo desde finales de 1980.

El aumento de cobertura de la educación superior tomaría distintas variantes en los planes de desarrollo, por ejemplo, aumento de cobertura por medio de convenios entre instituciones privadas, solidarias y mixtas (Uribe, Aníbal Gaviria),

²⁰Dichos Planes son: “Primer Antioquia” de Álvaro Uribe (1995-1997); “Antioquia nos une” de Alberto Builes (1998-2000); “Una Antioquia nueva” de Guillermo Gaviria (2001-2003); “Antioquia nueva. Un hogar para la vida” de Aníbal Gaviria (2004-2007); “Antioquia para todos” de Luis Alfredo Ramos (2008-2011) y “Antioquia la más educada” de Sergio Fajardo (2012-2015).

equidad en el acceso (Planea, Ramos), estímulos para el acceso (Guillermo Gaviria y Fajardo). *La pertinencia*, por su parte, se encuentra ya esbozada en el Planea: integralidad y pertinencia de la educación, territorialización de la ciencia y la tecnología, y la educación superior como generadora de desarrollo regional. En los planes posteriores, la pertinencia se va a concretar en asuntos como: descentralización y presencia de la universidad en las subregiones (Uribe); universidad como formadora del talento humano en las subregiones y construcción de sedes subregionales que impacten la cobertura (Builes); educación superior relacionada con el desarrollo subregional y departamental y descentralización de programas en las subregiones (Guillermo y Aníbal Gaviria); programas pertinentes para el desarrollo regional (Ramos y Fajardo). Se trata entonces de la orientación de la educación superior a las necesidades subregionales, del impulso a las estrategias de descentralización y, finalmente, de lo que hoy se conoce como “regionalización”.

En relación con *la calidad*, todos los gobiernos departamentales diagnosticaron la baja calidad de la educación, y como una de las estrategias para superarlo se empezó por proponer la capacitación y la dignificación de la labor docente (Uribe, Builes); el aumento de los docentes universitarios de tiempo completo, con postgrado, así como el incremento del número de investigadores (Builes). No obstante, poco a poco tomaba fuerza la idea de que la calidad tenía que ver con la evaluación del desempeño docente, estudiantil e institucional (Uribe), así como con la eficiencia institucional (Guillermo Gaviria); una perspectiva que se consolidó en gobiernos posteriores que insistían en la necesidad de avanzar significativamente en los procesos de gestión y aseguramiento de la calidad (Ramos). El inicio del nuevo milenio mostró el afianzamiento del discurso de la gestión pública eficiente y por esa vía de los procesos de evaluación y acreditación que, en consonancia con los lineamientos internacionales y nacionales, se fueron introduciendo también en la educación superior regional.

Pese al conflicto armado que históricamente ha padecido Antioquia, en esta relación entre desarrollo y educación superior que emana de los planes de desarrollo no se hizo una alusión a esta dinámica contextual y a las contribuciones que la educación superior podría hacer a la disminución de la violencia. Sería en el Planea y durante el gobierno de Aníbal Gaviria Correa cuando este vínculo apareció más claramente: en el Planea se afirmaba que la educación en general, y la superior en particular, no solo permitiría la revitalización de la economía antioqueña, sino también la reconstrucción del tejido social. Y en el plan “Antioquia Nueva. Un hogar para la Vida”, se enfatizaba el pensamiento de respeto y defensa de la vida.

En cuanto a la participación de la Universidad de Antioquia en la formulación de los planes departamentales, salvo en el gobierno de Álvaro Uribe Vélez, ella ha estado presente en distintos momentos. Esto hace suponer que su voz ha tenido un lugar en la orientación de los destinos de la educación superior, de la investigación y la innovación requeridas por el modelo de desarrollo que se viene concibiendo y materializando desde la década de 1990 en Antioquia. Paradójicamente, aunque la Universidad de Antioquia es la principal institución de educación superior pública del Departamento, en los planes de desarrollo no fue concebida de manera continua como un actor predominante de la educación superior regional y del desarrollo de Antioquia.

En los planes suele nombrarse a la Universidad de Antioquia en dos sentidos: como receptora de los objetivos propuestos por los gobernantes de turno en cuanto al incremento de cobertura, mejoramiento de la calidad y disminución de la deserción (aunque ello no vaya acompañado de estrategias para mejorar su financiamiento o incrementar la planta de personal docente); y como institución “socia” para el logro de metas y alianzas en las cuales se requiere su conocimiento y trayectoria investigativa (por ejemplo las alianzas universidad-empresa-Estado y el Parque Tecnológico de Antioquia para el fortalecimiento del sector empresarial y productivo de la región)²¹.

En síntesis, desde el Planea se sentaron las bases para que en Antioquia coexistieran dos perspectivas de la educación superior: la que propone como objetivos la formación de capital humano y cultural, la sostenibilidad medioambiental, la equidad y el desarrollo humano; y aquella que concibe que el conocimiento producido en las universidades debe ponerse al servicio del mejoramiento del sector productivo, el emprendimiento, los *clusters*, el desarrollo empresarial²². Pero lo que posteriormente muestran los planes de desarrollo de Antioquia es que esa línea de direccionamiento del Planea, que pensaba la educación y el desarrollo científico como estrategias para zanjar las brechas de la pobreza, los desequilibrios sociales, los problemas de redistribución de la riqueza, como vía del desarrollo socioeconómico, ha sido recogida de manera intermitente en los planes de desarrollo de los gobernantes desde 1990. Y tal vez, más que coexistencia, lo que sugiere es que en Antioquia el ideal de educación superior orientado a la productividad, a la formación para el empleo y el trabajo, se ha sobrepuesto al ideal de la educación para la libertad, la equidad, la

²¹ Este lugar de la universidad en la agenda del Departamento, puede interpretarse como una puerta de entrada para los modelos empresariales al quehacer de la Universidad, y para los cambios en la agenda institucional, lo cual genera por lo menos interrogantes con respecto a la autonomía universitaria.

²² Entornos territoriales innovadores I+D, C+T, TIC (Planea); incubadora de proyectos, centros de competitividad e investigación, parques tecnológicos (Builes); Centro Tecnológico de Antioquia, incubadora de empresas, centros de investigación y desarrollo técnico (Aníbal Gaviria); Comité universidad-empresa-Estado, Tecnova, Centro I+D+I (Ramos); retos tecnológicos de las cadenas productivas departamentales (Fajardo).

participación y la consolidación de la democracia. En otras palabras, la revisión de esta fuente muestra que Antioquia más que reproducir esa coexistencia compleja entre los modelos de educación superior tendencialmente humanista y democrático con el modelo tendencialmente modernizante y tecnocrático que ya se verificaba internacional y nacionalmente, lo que se nota es una preeminencia del segundo sobre el primero.

2.5 Planes municipales de desarrollo

En el ámbito municipal los diagnósticos sobre la educación desde la década de 1990 son similares a los que se encontraron en el caso del departamento de Antioquia. En esos diagnósticos se enfatizan los problemas de calidad (Gómez, Fajardo, Salazar, Gaviria) y cobertura (Naranjo, Pérez, Salazar, Gaviria)²³ y se ponen de relieve los problemas de pertinencia, entendidos como como desarticulación entre el desarrollo empresarial y la producción de ciencia y tecnología de las universidades, así como en la “inexistencia de un sistema eficiente de ciencia y tecnología” y en el hecho de que las universidades no aplicaban el conocimiento y la investigación a la solución de los problemas reales de la población y del aparato productivo (Alcaldía de Medellín, 1990, p.117)²⁴.

La lectura de los planes de desarrollo de Medellín (1990-2015)²⁵, muestra que todos los gobiernos concibieron a las universidades como actores estratégicos del devenir de la ciudad tanto en políticas de desarrollo social, como económico y productivo. Las IES han sido vistas como aliadas del gobierno municipal para asesorar y orientar programas de empleo, recreación y deporte, vivienda de interés social de calidad (Naranjo); seguridad y convivencia ciudadana²⁶ (Naranjo, Gómez, Pérez, Gaviria); formación ciudadana, participación y gobernabilidad (Naranjo, Pérez,

²³ Vale la pena anotar que se ha propuesto encarar los problemas de cobertura y de acceso de los sectores más pobres del municipio mediante la bancarización y el crédito universitario (Pérez), becas y financiación de la matrícula (Salazar), fondos y becas de EPM (Gaviria). Y es justo esta función crediticia la que permite las alianzas con el sector financiero para la educación superior.

²⁴ Además el diagnóstico evidenciaba que “A pesar de contar con un buen número de universidades, de centros de investigación, de firmas de consultoría y de ingeniería y de investigadores, las empresas no demandan estos servicios porque en vez de soluciones a sus problemas, muchas veces aprenden a convivir con ellos, la financiación de estas actividades es exigua” (Alcaldía de Medellín, 1990, p. 117).

²⁵ Los planes de desarrollo revisados corresponden a los gobiernos de: Sergio Naranjo, “Plan de desarrollo de Medellín” (1995-1997), Juan Gómez Martínez, “Por una Ciudad más humana” (1998-2000); Luis Pérez Gutiérrez, “Medellín Ciudad de oportunidades” (2001-2003); Sergio Fajardo Valderrama, “Medellín, compromiso de toda la ciudadanía” (2004-2007); Alonso Salazar, “Medellín es solidaria y competitiva” (2008-2011); Aníbal Gaviria Correa, “Medellín un hogar para la vida” (2012-2015).

Fajardo); mejoramiento de la educación básica y acceso a la superior (Naranjo, Pérez, Fajardo, Salazar, Gaviria); desarrollo urbanístico²⁷ (Gómez, Pérez, Fajardo).

De otro lado, las universidades locales han sido delineadas en los planes de desarrollo ya no solo como aliadas del gobierno municipal, sino también del sector privado, pero esta vez para que demuestren su pertinencia contribuyendo con el desarrollo productivo y tecnológico de Medellín: innovación y desarrollo de nuevos productos, parques tecnológicos, centros de investigación y desarrollo tecnológico, empresas de base tecnológica, tejido empresarial, clústeres estratégicos, incubadoras de empresas (Naranjo, Pérez, Salazar); fomento de la investigación y realización de actividades científico tecnológicas (Gómez); desarrollo de programas de ciencia, tecnología, innovación, emprendimiento y competitividad (Pérez, Fajardo)

En esos planes las universidades son entonces “socias de las políticas y programas sociales”, pero en el marco de la vinculación entre ellas mismas, el sector privado y el gobierno. Esto ha marcado el contexto de desarrollo municipal al que se enfrentan las instituciones de educación superior en ese llamado a generar conocimiento útil y pertinente para la sociedad y el sector productivo. Dicha articulación ha estado apuntalada en el discurso de la innovación que decididamente se abrió paso en la lógica del desarrollo municipal al iniciar el milenio: construcción de centros de desarrollo tecnológico como puntos de encuentro de esos tres sectores en la formación de una “verdadera cultura de la innovación en el sector productivo” (Alcaldía de Medellín, 1990, p. 118). Es claro que una tal vinculación intersectorial no es por sí misma inconveniente, pero es llamativo que en la planeación local las universidades aparezcan menos asociadas a objetivos de carácter social y, en cambio, se las nombre recurrentemente como parte de aquél tipo de alianzas.

En cuanto a la referencia directa a la Universidad de Antioquia, podría decirse que la mayoría de los planes hablan en general de la educación superior, de las IES y de las universidades locales; solo en los planes de desarrollo de alcaldes como Luis Pérez, Sergio Fajardo y Alonso Salazar se hace una alusión directa al papel de esta Universidad en el fortalecimiento de la Zona Norte, en los procesos de planeación, en la promoción de la cultura del emprendimiento, en la internacionalización de la ciudad, en la implementación de modelos de intervención familiar. Otro campo en el que se la menciona directamente es en el de la construcción de alianzas estratégicas para el fortalecimiento de los servicios médicos en Medellín lo que, seguramente,

²⁷ El Proyecto urbanístico más importante en el que los gobernantes locales han incluido directamente a la Universidad de Antioquia, ha sido el de la Zona Norte. Se trata de un núcleo estratégico conformado por el Jardín Botánico, el Parque Norte, el Planetario Municipal, el Parque Explora y la Ruta N, iniciado en la administración de Luis Pérez Gutiérrez y continuado en la de Sergio Fajardo.

está soportado en los desarrollos que la investigación médica ha alcanzado en la Universidad (Juan Gómez Martínez). El Plan de desarrollo de Medellín vigente, nombra a la Universidad de Antioquia en mayor medida cuando se trata de trazar objetivos comunes con la Gobernación de Antioquia, pero no cuando se trata de la constitución del sistema de educación superior del municipio (ITM, Pascual Bravo, Colegio Mayor)²⁸.

En la actualidad, tanto en el ámbito departamental como en el municipal, la alusión más directa a la Universidad de Antioquia es la que aparece en la Alianza Medellín y Antioquia (AMA), donde los objetivos del desarrollo local podrían comprometer en mayor medida cambios e iniciativas del Alma Mater. Algunos puntos o lugares en los que podría sugerirse la injerencia de la administración local sobre la universidad, podrían ser: 1) los objetivos de la Alianza AMA frente a la transformación de Medellín y de Antioquia que están en consonancia con los planes de desarrollo de ambos entes territoriales y el lugar fundamental que se le otorga a la educación superior y su producción investigativa. 2) El fortalecimiento de las relaciones universidad-empresa-Estado impulsado por la Alianza AMA con el objetivo de “[...] que en todos los rincones del departamento y de su ciudad capital pueda llegar desarrollo económico, social y conocimiento” (Alcaldía de Medellín, p. 211)²⁹.

Si bien la Alianza AMA es significativa para comprender el papel de las universidades en el desarrollo de las regiones, el Plan Municipal de Cultura evidencia el lugar que se le da a las universidades y a los centros de investigación especializados en el campo cultural: “Sin las universidades y sin centros de investigación vinculados a algunas entidades no gubernamentales, no es posible pensar en tener investigación y conocimiento fuertes en cultura y en sus relaciones con la ciencia y la tecnología” (Plan de Desarrollo Cultural de Medellín 2011-2020, p. 110). Esta importancia conferida a las universidades locales se materializa en programas como el de fortalecimiento de los procesos de educación ciudadana y prácticas de “innovación y responsabilidad social”; en la concepción de las universidades “como centros para la gestión del conocimiento, el diálogo intercultural e intersectorial y la dinamización de procesos socioculturales” (Plan de Desarrollo Cultural de Medellín 2011-2020, p. 110); en la idea de gobernanza democrática y la promoción del desarrollo cultural que proyecta a la universidad como actor estratégico; en la creación de alianzas

²⁸ Desde principios de la década de 1990 se identifica una constante en la destinación de recursos por parte de las administraciones locales: no proveer partidas para la Universidad de Antioquia. Esta circunstancia ha sido justificada por el carácter regional de la Universidad.

²⁹ Este objetivo estratégico es común a los contenidos del plan de desarrollo local de Medellín (en su línea de Equidad como prioridad de la sociedad y el gobierno) y del Departamento (en su línea de Educación como motor de transformación de Antioquia).

intersectoriales para el desarrollo cultural: educación, ambiente, economía, empresa, investigación³⁰.

El persistente diagnóstico sobre la precaria articulación de la universidad con el sector productivo y privado, contrasta con la respuesta de la Universidad de Antioquia. A lo largo de las últimas décadas, esta universidad ha establecido alianzas con empresas como EPM, Haceb, Grupo Nutresa, *HumaxPharmaceutical*, Instituto Colombiano del Petróleo, Cementos Argos, Fábrica de Licores de Antioquia, Sofasa, Grupo Empresarial Corona. Así que aquel es un diagnóstico contradictorio, también si se constata la creación de múltiples redes que incentivan temas como el emprendimiento, la tecnología y la innovación: la Red Motiva de Emprendimiento³¹; la Red de Propiedad Intelectual (Secopind); la Red Nacional de Prácticas Académicas³²; la Red Emprendida³³ y la Red Iberoamericana de Emprendimiento. Además, uno de los focos para las alianzas estratégicas de la Universidad de Antioquia ha sido el Parque del Emprendimiento de la ciudad de Medellín, que fue creado en 2006 en asocio con la Alcaldía de Medellín como un proyecto para la promoción del emprendimiento y la creación de empresas.

Pero en cualquier caso, el negativo diagnóstico que durante más de dos décadas aparece en los planes de desarrollo de Antioquia y de Medellín sobre la educación superior antioqueña en general, así como la crítica al estado de la producción de conocimiento y el llamado a su articulación con el aparato productivo y social de la ciudad, ha pretendido ser respondido con estrategias como la de AMA que gira alrededor del fortalecimiento de la relación universidad-empresa-Estado, y con una diversidad de alianzas que giran en torno a la innovación y el emprendimiento. Ese diagnóstico, además, habría justificado la representación del sector productivo que desde 1992 aparece en la estructura formal del gobierno de las universidades públicas y, por tanto, en la orientación de sus destinos y proyecciones. Todo ello en el marco de lo que algunos académicos han identificado como “[...] la emergencia de un profundo escepticismo entre franjas importantes de las nuevas elites de dirigentes y de poder de la región en torno a las capacidades y contribuciones de las universidades al desarrollo económico, la cohesión social o la producción de conocimiento científico y el desarrollo tecnológico” (Botero, 2005; Acosta, 2008; Murcia, 2009; Olvera, 2009; Franco y Muñoz, 2011; Jiménez, 2011).

³⁰ En el plan aludido aparecen iniciativas como el Observatorio-laboratorio de Cultura, sustentado en el trabajo investigativo entre universidades, agentes cooperantes nacionales e internacionales.

³¹ Primer Nudo Latinoamericano de la Red Motiva en Colombia, liderado por la Universidad con el fin de fortalecer la transferencia de conocimiento y a la creación de empresas.

³² En la que participan 17 universidades de todo el país.

³³ Promueve la innovación y el emprendimiento responsable.

2.6 Autoridades y organismos nacionales

Hacer más comprensibles los contornos, el alcance o las restricciones del gobierno universitario en el caso de estudio, implica describir también, así sea sintéticamente, los organismos e instancias prefigurados en el marco jurídico — político y administrativo— delineado hasta aquí, los cuales modulan la configuración institucional de la universidad, inciden en sus dinámicas políticas, y, por lo tanto, en las actuaciones de los gobiernos universitarios en el país. Algunas de esas estructuras, actores e instancias nacionales, regionales y locales prefigurados en la Ley, son las que se resumen a continuación.

La estructura de la educación superior colombiana se mueve entre la autonomía universitaria y la inspección y vigilancia; dicho de otra manera, la Ley 30 de 1992 (artículo 3) dio lugar a una autonomía inspeccionada y vigilada directamente por el poder ejecutivo nacional. Se trata de un conjunto de regulaciones timoneadas por el Ministerio de Educación Nacional y más directamente por el Viceministerio de Educación Superior, cuya función de gobernabilidad es vista por la OCDE como adecuada y necesaria dada la inclinación autonómica que ha caracterizado a las instituciones de educación superior en Colombia (OCDE y Banco mundial, 2012)

Tal como puede verse en la figura 4, la normativa nacional permite resaltar cinco actores o instancias clave en el sistema universitario del país: a) la Presidencia de la República, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y el Viceministerio de Educación Superior (creado en 2003). b) El Consejo de Educación Superior (Cesu). c) El Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (Icfes) (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Superior desde 2009). d) Los comités asesores del Icfes y del CSU. d) el sector productivo

El eje sobre el que gira la estructura así configurada es el poder ejecutivo nacional, no solo por la función directiva y orientadora que le es asignada, sino también por su presencia en otras instancias del sistema como el Cesu, el Icfes y, como se verá más adelante, en los consejos superiores de las universidades públicas (Anexo 1).

El Presidente de la República, el MEN y el Viceministerio en tanto actores centrales del gobierno del sistema de educación superior del país, tienen funciones que van desde el control hasta la planeación y definición de políticas y programas para la educación superior³⁴. Según la normativa vigente, al ejecutivo nacional le compete la

³⁴ En contraposición al Decreto 80 de 1980, la Ley 30 significó la pérdida de la potestad que tenían los consejos académicos de adoptar, sin mayores restricciones, políticas y programas de investigación.

garantía constitucional de la autonomía universitaria; la adopción de medidas para el fortalecimiento de la investigación en educación superior y su desarrollo; la creación de mecanismos de evaluación de la calidad de los programas académicos y el fomento del pensamiento científico y pedagógico de directores y docentes de las instituciones de educación superior; la gestión y aplicación de políticas nacionales, y la planificación y supervisión de las IES³⁵.

Por su parte el Cesu, vinculado al MEN, tiene funciones de coordinación, planificación, recomendación y asesoría del sistema. El Cesu participa en la definición de políticas y planes para la orientación de la educación superior. El Icfes por su parte, conforme a la Ley 30, ejerce la secretaría técnica del Cesu, y tiene funciones asociadas a la ejecución de políticas de educación superior, así como funciones de cooperación, evaluación y desarrollo (art. 37) de las IES en los ámbitos internacional (cooperación entre las instituciones y la comunidad internacional, homologación de títulos), nacional y regional (estímulo al desarrollo de la educación superior en las regiones).

A pesar de que estas funciones le otorgaban al Icfes el carácter de agente transversal del sistema, sus tareas han resultado ser de carácter técnico y de evaluación en cada uno de los niveles del sistema. Desde 2009 la función evaluadora de la calidad educativa³⁶ se ha constituido en el eje central del Icfes, pues aquellas funciones orientadas al fomento de la educación superior pasaron directamente al Ministerio de Educación³⁷, lo cual ha tenido dos efectos inmediatos: a) el ejercicio de aquellas viejas competencias del Icfes por el ejecutivo nacional, sin intermediarios y sin la presencia de algún agente distante en el sistema, y b) el desempeño de las nuevas funciones (establecer, diseñar, elaborar, aplicar, implementar, administrar, controlar) de evaluación de la calidad de la educación en los más diversos niveles, bajo la orientación de una renovada junta directiva y, aún más, “de acuerdo con las orientaciones que para el efecto defina el Ministerio de Educación Nacional”.

³⁵ Es por esto que resultaba importante indagar por el lugar de la universidad en los planes de desarrollo nacionales, pues ellos son básicamente la hechura del ejecutivo colombiano. Por supuesto que en el sistema se encuentran comprometidos también ámbitos y autoridades regionales y locales, sobre todo en cuanto la educación se la relaciona estratégicamente con el desarrollo económico, científico, cultural, ético y político del país. Las instancias regionales y la estructura interna de las universidades, sin embargo, tienen su propio papel en el sistema, con un alcance más o menos subordinado a los actores que se nombran en el plano nacional.

³⁶ Al Icfes se le encomendó “ofrecer el servicio de evaluación de la educación en todos sus niveles y adelantar investigación sobre los factores que inciden en la calidad educativa”, y además “definir y recaudar las tarifas correspondientes a los costos de los servicios prestados [...]” (Artículo 12, numeral 11)

³⁷ Ley 1324, artículo 10: “El Ministerio de Educación Nacional asumirá todas las funciones de fomento de la educación superior que ejerció en el pasado el ICFES y que no le hayan sido trasladadas. En particular, las que le atribuían el Decreto 2232 de 2003, en los numerales 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, y 3.6, el artículo 38 de la Ley 30 de 1992, salvo el literal “k” del mismo artículo. Igualmente el Ministerio de Educación Nacional asumirá la función asignada al Icfes por el artículo 88 de la Ley 30 de 1992, cuyo ejercicio se encuentra reglamentado por el Decreto 2786 de 2001, modificado por el Decreto 1700 de 2002”.

De otra parte, la Ley ha concebido unos “comités asesores” (del Icfes y del Cesu) como espacios permanentes de reflexión para el estudio y sugerencia de políticas apropiadas para el logro de los objetivos de la educación superior. Si bien el texto de la Ley especifica tres comités, aquí interesan los comités asesores para “el estudio y análisis de los temas relativos a las universidades”. Entre las funciones de estos comités se encuentran: a) proponer las políticas para el sector de la educación superior, b) conceptuar sobre la creación de instituciones de educación superior, c) recomendar exigencias para la apertura de programas de posgrados y d) conceptuar sobre procesos de recuperación o liquidación de instituciones educativas del nivel superior (art. 47).

En cuanto a la composición de los órganos nacionales que han sido mencionados, puede decirse lo siguiente. En el caso del Cesu se reitera el papel del ejecutivo en el sistema de educación superior (Ministro de Educación Nacional, Director de Planeación Nacional, director del Icfes), aunque desde la promulgación de la Ley 30 de 1992 este Consejo ha incluido la participación de actores como los rectores de las instituciones de educación superior, un representante profesoral y uno de los estudiantes. Lo más novedoso desde la expedición de aquella Ley, fue la incorporación de dos representantes del sector productivo.

La Junta Directiva del Icfes, conforme a la Ley 30, debía ser integrada por miembros del gobierno nacional, tres ex rectores y el director del Instituto (con voz pero sin voto). El Cesu sería el encargado de reglamentar la elección de los miembros ex rectores de a esta Junta Directiva del Icfes. El Decreto 5014 de 2009 se propuso la simplificación de la junta directiva del Icfes, al reducir sus miembros a cinco: el Ministro de Educación o su delegado (quien la preside) y cuatro miembros designados por el Presidente de la República³⁸. Además, el Instituto no se definiría más como un “establecimiento público del orden nacional, *adscrito* al Ministerio de Educación Nacional”, sino como una “empresa estatal de carácter social del sector Educación [...] *descentralizada* del orden nacional, de naturaleza especial, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, *vinculada* al Ministerio de Educación Nacional”. Este carácter de “empresa estatal”, implicaría un mayor grado de descentralización para el Icfes, aunque resulta evidente el control que el ejecutivo tiene por la vía de la integración de su junta directiva.

Al examinar la composición de los comités asesores, se destaca la presencia de los representantes del sector productivo(2) y del sector académico (1): los primeros

³⁸Con respecto a estos últimos, la regulación establece que actuarán por un período de tres años, excepto dos de los miembros designados quienes, por sorteo, serán encargados por un período de cinco años. Además, aquel Decreto estableció la posibilidad de que un extranjero fuera designado en la junta.

serían elegidos de terna presentada por cada comité al Director General del Icfes; los segundos serían profesores de las instituciones de educación superior con títulos de posgrado postulados por las mismas universidades.³⁹ Los demás miembros serían: un rector de universidad estatal u oficial, un rector de universidad privada (elegidos por asambleas de rectores), un representante de las comunidades académicas (profesores), dos representantes del sector productivo y el Director General del Icfes, quien preside el comité.

La revisión de la esa estructura que conduce el sistema de educación superior del país, permite notar lo siguiente:

a) desde 1992 se ha ido concentrando la función directiva en los órganos del poder ejecutivo relacionados con este sector. Asunto que se afianza con la expedición del Decreto 5014 de 2009, en cuanto la junta directiva del Icfes quedara conformada solo por miembros vinculados con el Presidente de la República, y se dejara por fuera a los ex rectores. Además, porque los educadores y educandos fueron excluidos definitivamente de los procesos de dirección, inspección y vigilancia (funciones que el Decreto 80 de 1980 se les otorgaba).

b) La dinámica de representación y la proporcionalidad de los comités asesores del sistema en el ámbito nacional, tiene una destacada presencia de los rectores de las universidades del país. Si bien esa representación puede valorarse como fundamental para la articulación institucional, también podría ser vista como un exceso de figuración de la instancia rectoral en detrimento de otros actores.

c) La representación de los académicos solo existe en el Cesu y en los comités, y la de los estudiantes solo en el Cesu. En cambio, los representantes del sector productivo tienen asiento en el Cesu como en los comités asesores y, por cierto, en un número que duplica a los estudiantes y a los profesores en cada una de las instancias. Podría decirse que se trata de una de las consecuencias lógicas del modelo de financiamiento propuesto por la Ley 30 de 1992, que le permitió al sector privado tener una participación financiera en la universidad pública para cubrir aquellas responsabilidades de las que el Estado se desprendió. O como algunos lo han planteado, esa fue la manera de incorporar actores que respondieran a objetivos estratégicos para el modelo de desarrollo de la nación, claramente anclados en la privatización y el neoliberalismo (Franco y Muñoz, 2011).

d) Si bien el Decreto 80 de 1980 esbozaba desde entonces la creación de una serie de órganos asesores, estos lograron su consolidación en 1992 con la aparición de mesas, comisiones y comités, lo cual pone en evidencia lo que muchos expertos han nombrado como *la paulatina burocratización del sistema*, basada en una suerte de

³⁹De acuerdo con art. 46 de la Ley 30, tanto los representantes del sector productivo como de los académicos serían elegidos por el Cesu, en el caso de los representantes del sector productivo.

obsesión por los estándares de calidad. La puesta en marcha de comisiones técnicas de acreditación y de alta calidad derivadas de la Ley 30 de 1992 y de sus decretos reglamentarios, le dio un giro determinante tanto al sistema de educación superior, como a sus actores e instancias de dirección, vigilancia y control, y lo puso a tono con los lineamientos y exigencias que los organismos internacionales estaban impulsando. Los mismos que recomendaban a los países construir y consolidar sistemas de información y de aseguramiento de la calidad de la educación superior (OCDE y Banco mundial, 2012)⁴⁰. De manera que la Ley 30 trajo consigo un cambio en la estructura del sector, en la que tienen un papel importante las diferentes instancias que estudian, discuten y promueven lineamientos de política para la intervención del sector.

e) En más de dos décadas, desde el ámbito nacional se ha consolidado un modelo de educación superior con una estructura que, además de estar fuertemente controlada por el ejecutivo nacional, su fortalecimiento ha pretendido basarse en los sistemas para la calidad, la innovación, la información y el desarrollo científico. De hecho, desde la promulgación de la Ley 30 de 1992 han aparecido paulatinamente el Sistema Nacional de Acreditación (SNA), el Sistema Nacional de Información para la Educación Superior (SNIES)⁴¹, el Consejo Nacional de Acreditación (CNA)⁴², el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (SACES)⁴³, la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (Conaces)⁴⁴, el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación (SNCTI)⁴⁵, el

⁴⁰Tal como quedó plasmado en el informe *La Educación Superior en Colombia 2012* (OCDE y Banco mundial, 2012, p. 78), para estos organismos la gobernabilidad del MEN y del Viceministerio de Educación Superior consistiría “en fijar los objetivos nacionales, elaborar políticas y planes estratégicos firmes basados en datos confiables, y establecer sistemas consolidados de aseguramiento de la calidad”.

⁴¹Tanto el SNA como el SNIES y la CNA fueron creados por la Ley 30 de 1992 (arts. 53 y 56). “Cada institución tiene instalado un sistema de almacenamiento de datos llamado SNIES local, desde el que se compila toda la información consolidada que luego es cargada a la gran base de datos del sector: el SNIES central. La migración de la información se realiza a través de Internet. Esta gran base de datos se complementa con la información transmitida por el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (SACES) y, de otras fuentes estratégicas del sector como ICETEX, SENA, ICFES y Colciencias (SNIES, 2013).

⁴² En el 2010, el CNA decidió someterse a un proceso de evaluación externa con la colaboración de la INQAAHE (la Red Internacional de Agencias de Garantía de la Calidad en la Educación Superior) y la RIACES (Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior). El proceso fue confiado a un grupo internacional de cuatro expertos, dos de los cuales fueron nombrados por la INQAAHE y dos por la RIACES, dos eran de Latinoamérica y los otros dos de Europa. Recientemente la INQAAHE ha otorgado un certificado de cinco años al CNA, confirmando que éste se adecua plenamente a las “Directrices de Buenas Prácticas de la INQAAHE” Informe 2012, p. 200.

⁴³ SACES ¿Qué es SACES? <http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/article-221614.html>.

⁴⁴ Creada mediante el Decreto 2230 de 2003, en los términos dispuestos por el artículo 45 de la Ley 489 de 1998 que autorizó al gobierno nacional para la creación de comisiones intersectoriales “para la coordinación y orientación superior de la ejecución de ciertas funciones y servicios públicos, cuando por mandato legal o en razón de sus características, estén a cargo de dos o más ministerios, departamentos administrativos o entidades descentralizadas, sin perjuicio de las competencias específicas de cada uno de ellos”. El mismo artículo, dispuso que el Gobierno podría sujetar “las medidas y actos concretos de los organismos y entidades competentes a la previa adopción de los programas y proyectos de acción por parte de la Comisión Intersectorial y delegarle algunas de las funciones que le corresponden”. En 2008 fue reorganizada mediante Resolución 737 del 14 de febrero.

⁴⁵ Creado mediante la Ley 1286 de 2009. Este Sistema integra los Consejos de los Programas Nacionales de Ciencia y Tecnología; los Consejos Departamentales de Ciencia, Tecnología e Innovación, y el Consejo Asesor de Ciencia,

Sistema para la Prevención y Análisis de la Deserción en las Instituciones de Educación Superior (SPADIES) y el Observatorio Laboral para la Educación (OLE)⁴⁶.

f) La cadena, o la red de dependencias, es interesante: el SNA y el SNIES son instancias de consulta y asesoría para el Cesu y este, a su vez, es un organismo asesor del MEN. En el SACES confluyen el Ministerio de Educación Nacional, el Cesu, la Conaces, el CNA, el Instituto Colombiano para la evaluación de la Educación Superior (Icfes) y las instituciones de educación superior. La Conaces, por su parte, está integrada por el Ministro de Educación Nacional, el Director de Colciencias y por representantes de los organismos asesores del gobierno nacional en materia de educación superior y de academia. Una de las seis salas que conforman la Conaces, la general, está integrada por el Ministro de Educación o Viceministro de Educación Superior, el Director de Colciencias, el Representante del CNA, el Representante del Cesu, los coordinadores de las salas por áreas del conocimiento y la sala institucional. Finalmente, el equipo directivo del SPADIES y del OLE está conformado por el Ministro, el Viceministro, el Director de Fomento y el Subdirector de Desarrollo Sectorial de la Educación Superior del MEN.

g) Una revisión a las funciones de cada uno de estos sistemas, comisiones y salas permite comprender que este complejo entramado —aunque se proponga para mejorar la planeación y orientación del sector—, se dedica sobre todo al monitoreo, la evaluación, la inspección y la vigilancia. Es decir que se trata de un complejo que se mueve entre el ejercicio del control y la provisión de información al gobierno nacional, a las IES y a la ciudadanía (en algunos casos)⁴⁷; y que busca que el servicio de la educación superior pública y privada en el país sea prestada bajo los estándares de calidad (antes y después de ser creadas tanto las instituciones universitarias como los programas académicos).⁴⁸ Estos sistemas, comisiones, comités y salas, son un componente determinante de ese sistema de educación superior colombiano en el que prevalece hoy el discurso de los criterios e indicadores de evaluación, del

Tecnología e Innovación, cuya tarea es generar la articulación general del Sistema. Colciencias ejerce la secretaría técnica y administrativa.

⁴⁶Aunque estos son “solo” sistemas de información, su registro en este trabajo importa en cuanto constituyen fuentes de consulta, monitoreo y evaluación por parte de otros actores e instancias formales del Estado con incidencia en el destino de las políticas de educación superior. Por ejemplo, el SPADIES, se encarga de hacer seguimiento a la deserción de los estudiantes de educación superior y a los factores que inciden en ella. Entre tanto, el OLE hace un seguimiento de los profesionales graduados del sistema universitario y su empleabilidad.

Sobre estos dos sistemas de información, ver: MEN. <http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-343463.html>

⁴⁷Por ejemplo, entre el público objetivo del SNIES se encuentran también empresarios y empleadores; directivos, estudiantes y profesores universitarios; orientadores profesionales; estudiantes de último grado de educación media; organismos gubernamentales y no gubernamentales; padres de familia e investigadores. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-211868.html>

⁴⁸ Las condiciones mínimas de calidad referidas en los artículos 30 al 33 de la Ley 30 de 1992, fueron reglamentados 10 años más tarde mediante la Ley 749 de 2002 y el Decreto 2566 de Septiembre 10 de 2003. Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86425_Archivo_pdf.pdf.

aseguramiento de la calidad y de la acreditación.No es extraño que sea aquí donde los académicos tienen un lugar más definido como pares verificadores para la obtención y renovación de registros y acreditaciones.

Como se verá en acápites posteriores, algunos actores universitarios han sostenido que todo el complejo descrito ha sido estructurado para insertar la educación superior colombiana en los imperativos que los organismos internacionales han impuesto para hacer compatible el conocimiento generado por las universidades con el modelo de desarrollo económico neoliberal. Pero más allá del “fantasma” neoliberal y como la propia OCDE y el Banco Mundial reconocen, es evidente que a las universidades les resulta difícil “responder con eficacia y rapidez a las prioridades y necesidades nacionales” plasmadas en las políticas gubernamentales y públicas, y ajustarse a los estándares de evaluación de la calidad,garantizando simultáneamente “la flexibilidad y el compromiso local de las instituciones” cuyo sello identitario es la autonomía (OCDE y Banco mundial, 2012, p. 78).

2.7 Gobernador, sistema, centros y comités departamentales

Como expresión de formas de descentralización o de desconcentración estatal de la educación superior, en el ámbito universitario regional se encuentran unos actores e instancias como la Gobernación de Antioquia y el Sistema de Educación Superior de Antioquia (SESA), los Centros Regionales de Educación Superior (Ceres) y el Comité Regional de Educación Superior (CRES).En este ámbito la Gobernación de Antioquia tiene un importante papel, toda vez que el gobernador del Departamento preside el Consejo Superior Universitario (CSU), máximo organismo de dirección y gobierno de la Universidad de Antioquia. La Gobernación recoge los lineamientos de política y las directrices que en materia de educación superior diseña el gobierno nacional, y los coordina a través de políticas y programas departamentales que inciden en la Universidad de Antioquia. A la gobernación le corresponde también la transferencia de recursos para la financiación de la Universidad.

El SESA es una red encargada de perfilar las políticas educación superior a partir de tres pilares fundamentales: acceso, pertinencia y equidad; además de la excelencia académica basada en acreditación, la articulación a las necesidades de la región, la movilidad estudiantil, el intercambio de docentes y la creación de programas académicos y de investigación conjuntos. En la actualidad, el propósito más importante del SESA es la ampliación de cobertura y para ello se formulan acciones que den continuidad a la estrategia de espacios físicos compartidos, la homologación de normas académicas y parámetros de calidad, la estructuración de

programas propedéuticos, así como el reconocimiento automático de programas académicos de una y otra institución. El SESA está compuesto por la Universidad de Antioquia, el Instituto Tecnológico de Antioquia y el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Para el período 2008-2011, el SESA se transformó en “subsistema de educación superior” de Antioquia, cambio que se originó en la inactividad que mantuvo por varios años, según la Secretaría de Educación de Antioquia.

Por su parte, los Ceres fueron creados por el gobierno nacional en 2003 y tienen como objetivo principal la desconcentración de la oferta educativa y la ampliación de cobertura en todo el país. El programa, basado en el modelo de oferta de programas pertinentes, busca responder a las necesidades sociales y a las vocaciones productivas y económicas de cada una de las regiones colombianas; para ello promueve el uso de nuevas tecnologías de información, así como alianzas interinstitucionales para compartir recursos, infraestructura y conectividad. Los Ceres están integrados por representantes de los gobiernos departamentales y municipales, así como del sector productivo⁴⁹, la academia y la sociedad civil, quienes participan en la definición de la “oferta académica específica para la zona de influencia, buscando que haya una oportunidad real para los jóvenes formados de vincularse a la actividad productiva permaneciendo en su lugar de origen” (Ministerio de Educación, 2013).⁵⁰

Los CRES, finalmente, fueron creados por la Ley 30 de 1992 como órganos asesores del Icfes para participar en la discusión, diseño y evaluación de políticas educativas en Colombia. Están integrados por los rectores de las instituciones de educación superior y funcionan según la ubicación geográfica de las instituciones educativas (de ahí que Antioquia pertenezca al CRES Occidente, también integrado por Chocó). Luego de algunos cambios normativos en el sector educativo colombiano, se le asignaron nuevas funciones: la socialización de la cultura de la autoevaluación de acreditación, la realización de estudios regionales sobre la ampliación de cobertura, el diseño y establecimiento de indicadores de gestión para el rendimiento de cuentas de las instituciones (MEN, 2013).

⁴⁹Participan 143 organizaciones empresariales, entre ellas: “Cerromatoso S.A, Asocaña, Ecofibras Ltda., Chevron Texaco, Federación Nacional de Cafeteros, Cámaras de Comercio, Cooperativas de Caficultores, Acopi, Drummond, Cementos Argos, Fenalco, Federaciones y Comités de Ganaderos, Asociaciones y Cooperativas de Productores y Comerciantes, ServiarrozLtda, Fedearroz, Unipalma, Copalma, Frupalma, Asocarbon, Coolechera, Drypers Andina S.A, Prosilac, Proriente S.A, Promigas, Calzado Bucaramanga” (MEN, 2013).

⁵⁰Según el MEN, en 2013 existen 162 Ceres en el país; cubren 31 departamentos y los beneficiarios son 28.300 estudiantes (la oferta es de 748 programas, 358 universitarios y 14 de posgrado). En Antioquia funcionan 6 Ceres distribuidos en el Suroriente, Urabá, Norte, Occidente, Magdalena Medio y Valle de Aburrá. Según SESA “en 2012 a través de los Ceres se tenía una población de 4.600 estudiantes en 42 programas [...]” (MEN, 2013). En 2011 la OCDE reconoció a los Ceres de Antioquia como modelos de experiencias innovadoras en regionalización de la educación superior.

Este breve recorrido por los actores e instancias regionales de educación superior, no podría dejar de lado una alusión a los Comités Universidad-Empresa-Estado (CUEE) como respuesta regional a la incorporación que hizo Ley 30 de 1992 del sector productivo en el sistema de educación superior. Dichos comités fueron una estrategia del MEN para fortalecer el vínculo entre universidades y empresas en el ámbito regional en aras de la promoción, la pertinencia y la competitividad de los profesionales universitarios⁵¹. Se trata de instancias regionales organizadas por acuerdos entre universidades, centros de investigación y sector productivo, con el fin de generar y promover proyectos de investigación aplicada enfocados en las necesidades tecnológicas, el mejoramiento de procesos y el desarrollo de productos de las empresas. Estos comités abrirían las puertas a la injerencia de “los sectores productivos” en el gobierno de las universidades.

Los CUEE, no sólo responderían a la iniciativa del Estado en cabeza del Ministerio de Educación, sino al cumplimiento de los objetivos del modelo productivo, tal como puede verse en la Ley 1286 de 2009 para el fortalecimiento del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología colombiano. En este sentido, se espera que los comités impulsen la transferencia de conocimiento hacia la empresa mediante estrategias como la pasantía de investigadores y el trabajo colaborativo, ya que su objetivo se inscribe en la construcción de un sistema educativo innovador y orientado al desarrollo económico y social del país⁵². En el propósito de construcción de un sistema educativo con ese perfil, las universidades cumplen un papel determinante; pero también se ven compelidas a responder a las exigencias, necesidades y recursos de sus aliados en el sector productivo. Por eso es importante identificar el grado de incidencia de los actores privados y sectores productivos en ámbitos como el de la investigación, en la financiación de proyectos y, en general, en la toma de decisiones del gobierno de la universidad. En lo sucesivo, esa presencia —e incidencia— de los actores privados irá apareciendo en diversas instancias y niveles del sistema.

Como puede inferirse de la lectura de los actores que inciden en el ámbito universitario regional y en su gobierno, ellos tienen a su cargo la orientación de las políticas que permitan resolver los problemas de cobertura, equidad y calidad de la

⁵¹ Para el MEN, los CUEE son instancias encargadas de generar y promover proyectos de investigación aplicada, enfocados a atender las necesidades tecnológicas reales de las empresas de la región. Véase: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-232769.html> última revisión: Noviembre 13 de 2013.

⁵² La propuesta de reforma de la Ley 30 de 1992 era más contundente en su planteamiento de la participación del sector productivo en los niveles de formación, orientación y decisión de las instituciones de educación superior. Allí se aludía a la perentoria alianza público-privada como condición del aumento de la cobertura estudiantil de las instituciones públicas. La ministra de Educación María Fernanda Campo señalaba que para lograr el ingreso de más jóvenes a la educación superior, se requerían los recursos provenientes de las alianzas con el sector privado, pues con ello se podría: “fortalecer el Ictex para que se puedan otorgar más créditos subsidiados con cero por ciento de interés real (...)” (El Colombiano. Educación superior pública requiere financiación del sector privado. Mayo 19 de 2011).

educación, es decir, que permitan consolidar la Universidad como transmisora de información y conocimientos, capaz de hacer presencia en las distintas subregiones de Antioquia. Simultáneamente, tienen el compromiso de generar herramientas orientadas a la aplicación de conocimientos en la resolución de las necesidades de las regiones conforme a sus vocaciones productivas, postular el desarrollo científico y la excelencia académica como parte de sus aspiraciones. Estas metas, por supuesto, coexisten con las más recientes finalidades de racionalización de los recursos financieros, optimización de indicadores de gestión y adopción de procesos de autoevaluación y acreditación de las universidades.

El lugar de los actores privados empresariales en la educación superior y su impacto en el gobierno universitario, otorgan pleno sentido a la idea según la cual *la universidad pública también se gobierna desde afuera*. Pero la incidencia del sector empresarial en la educación superior colombiana, así como la incorporación de valores burocráticos y modernizadores no puede ser atribuida exclusivamente a los procesos de apertura económica y de reforma educativa vividos desde la década 1990, pues es claro que en la historia de las universidades públicas colombianas, muy diversos actores privados han tenido un nivel de incidencia considerable en la construcción y desarrollo de ellas (Figuroa, 2010)⁵³.

Sin embargo, la hipótesis sobre la fuerte incidencia del sector privado en la universidad pública, se reafirma con el examen de instancias en las cuales los actores privados (gremios, organizaciones no gubernamentales, empresas nacionales y extranjeras) aparecen como “jugadores con poder de veto” en el marco de un sistema de educación superior orientado por principios de calidad, innovación y productividad. Tal como se describió en los anteriores apartados, la presencia del sector privado productivo es clara en varios de los órganos que rigen la educación superior nacional, y lo es también en el ámbito regional, donde su presencia se materializa no solo en el CSU, sino en los CUEE. Esta presencia del sector privado en los órganos de gobierno y en otras instancias universitarias podría estar incidiendo en los procesos académicos e investigativos⁵⁴, habitualmente localizados en el centro de la condición autónoma de las universidades.

⁵³Este investigador ha sostenido que históricamente los gremios, las élites económicas y políticas, los grupos de interés de diversa índole, han sido actores fundamentales del acontecer universitario nacional, de manera que las alianzas público-privadas han sido percibidas como ejes de desarrollo y modernización, también para el surgimiento, crecimiento y expansión de la educación superior.

⁵⁴Véase: Franco y Muñoz, 2011, p. 11.

3. Entorno interno

Una vez esbozadas las disposiciones normativas, estratégicas, administrativas y políticas de los diferentes ámbitos territoriales del entorno externo universitario, y luego de una aproximación a la estructuranacional que timonea la educación superior en Colombia, es el momento propicio para abordar el entorno interno universitario. No debería olvidarse que el entorno político universitario se entiende en esta investigación a la manera de una co-variable independiente que incide en —y a la vez es influenciada por— un conjunto de disposiciones, prácticas y actores provenientes de todos los niveles descritos.

En este capítulo, se trata de hacer énfasis en los factores que le brindan a la Universidad y a su gobierno un régimen especial, así como los que hacen de ella un espacio político complejo. Para esto se hará una síntesis, primero, de algunos factores relevantes en el horizonte —ético, jurídico y administrativo— de la Universidad y, segundo, de los fundamentos de la autonomía que caracterizan la vida universitaria y la función académica. Esos principios misionales y esta autonomía universitaria, permiten comprender el entorno interno universitario como espacio político y constituyen un preámbulo ineludible del análisis del gobierno universitario en acción. En un tercer momento, se destacarán las percepciones de actores universitarios sobre la Universidad como espacio político complejo, es decir, como un lugar en que ese universo axiológico se reconoce, pero cuyo sentido se disputa o, en todo caso, da lugar tensiones, decisiones y cambios en los cuales se encuentra involucrado el gobierno universitario.

3.1 Algunos rasgos de la dimensión axiológica

En el análisis de los planes de desarrollo decenales, de algunos acuerdos superiores y reglamentos, así como de los planes estratégicos y sectoriales, se hace evidente que la Universidad ha concebido la educación como un servicio público estatal, fundamentado en principios de libertad, autonomía y equidad en el acceso, así como apertura a las diversas corrientes de pensamiento (*Estatuto General, Acuerdo Superior 1 de 1994*). En esa concepción sobre el sentido de la educación, hay un horizonte ético que se va ampliado con el compromiso universitario de velar por el respeto a la dignidad humana (*Plan de Desarrollo 1995-2005, La universidad para un nuevo siglo de las luces*), con la diversidad y el diálogo intercultural (*Plan de Desarrollo 2006-2016, Una universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de las regiones y del país*).

Sobre la base de ese ideario, la universidad otorga un contenido determinado a sus funciones esenciales. Así, mientras en la década de 1980 se reconocían así *la docencia* —tímidamente— *la investigación*⁵⁵, a partir de 1990 *la extensión* aparecerá como otro de los ejes misionales⁵⁶. En el nuevo milenio, la ordenación de esas funciones esenciales, ha puesto a la investigación como el eje articulador de la misión de la universidad. Es lo que refleja esta contundente visión del Plan de Desarrollo 2006-2016: “En el año 2016, seremos la principal universidad de investigación del país y una de las mejores de América Latina, con pregrados y posgrados de excelencia académica internacional [...]” (Plan de Desarrollo 2006-2016, p. 19).

La excelencia académica, un factor transversal de ese horizonte normativo de la Universidad, se ha combinado paulatinamente con los discursos de *la calidad* de la educación superior. Es lo que—según aquel mismo Plan de Desarrollo 2006-2016 (p. 19) y el Plan de Acción 2012-2015 (p. 15)—le permitiría a la Universidad posicionar sus programas en el ámbito internacional una vez se cumplan los requisitos de acreditación y aseguramiento de la calidad; y lo que la pondría a tono con los marcos discursivos internacionales para la educación superior y con los marcos normativos nacionales del decenio de 1990. Así mismo, es decir transversal y paulatinamente, ha cobrado importancia *la eficiencia*. Un factor que no solo trasluce en muchos de sus estatutos⁵⁷, sino que se hace visible en acciones y discursos de gran alcance, como todos aquellos que han rodeado “el proceso de transformación organizacional”⁵⁸.

De otra parte, en correspondencia con los lineamientos del entorno externo departamental y local, la Universidad de Antioquia ha expuesto su compromiso con la búsqueda de soluciones a los problemas regionales y nacionales (Estatuto General, Plan de Desarrollo 1995-2005), con la transformación socioeconómica basada en el conocimiento científico y tecnológico que en ella se produce (Plan de Desarrollo 2006-2016), y con la divulgación de conocimientos pertinentes para la intervención de problemas sociales (Acuerdo Superior 125 de 1997). En otras palabras, la universidad *se ve* comprometida con la generación y difusión de conocimiento socialmente útil, pertinente, que le permita comprender los problemas regionales e incidir en el mejoramiento social, económico, cultural y de calidad de vida de estos territorios, tal

⁵⁵ Reglamento Estudiantil, Acuerdo 1 de 1981

⁵⁶ Estatuto General, Acuerdo Superior 1 de 1994; Estatuto Profesor, Acuerdo Superior 083 de 1996; Estatuto Básico de Extensión, Acuerdo Superior 124 de 1997, y políticas de extensión o Acuerdo Superior 125 de 1997; Estatutos del Profesor de Cátedra y Ocasional, Acuerdo Superior 253 de 2003.

⁵⁷ Estatutos de Personal Administrativo (Acuerdo Superior 055 de 1983) y de Carrera Administrativa del Personal no Docente (Acuerdo Superior 230 del 5 de agosto de 2002).

⁵⁸ El mapa estratégico del proceso de transformación organizacional busca la alineación de los objetivos, estrategias y metas del Plan de Desarrollo con el fin de focalizar esfuerzos y recursos para garantizar integridad en la planeación y alineación de las diferentes instancias administrativas y académicas universitarias (Plan de Acción 2012-2015, p. 21).

como se recoge en el Plan Estratégico de Regionalización 2002-2012⁵⁹ y en el Plan de Cultura 2006-2016⁶⁰.

Con todo, sería imposible captar la importancia de estos elementos del horizonte universitario si no se advirtiera la manera como la Universidad de Antioquia concibe o despliega su *autonomía universitaria*; es decir, ese atributo que por lo pronto se encuentra en la base de cualquier idea sobre su futuro, y que hace diferenciable su entorno político.

3.2 Trazos institucionales de la autonomía universitaria

La Constitución de 1991 y la Ley 30 de 1992, se ocuparon de la organización del servicio público de la educación superior en Colombia. Lo que constituiría el eje central del debate en esos momentos y, en lo sucesivo, la cuestión de la autonomía universitaria se definiría jurídicamente como:

[...] el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos y adoptar sus correspondientes regímenes y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional (Ley 30, art. 28).

Ese *derecho* ha sido central en la discusión sobre la universidad por varias razones. Primero, porque fue desde ella que se reestructuró el sistema, se redefinió el concepto de universidad y se establecieron las relaciones entre universidad, sociedad y Estado (Dussan, 1993). Segundo, porque no era posible hablar de una autonomía universitaria absoluta, pues al Estado le seguía correspondiendo regular, inspeccionar y vigilar las actuaciones de las universidades (Navarrete, 2003). Tercero, porque el alcance y sentido de la autonomía universitaria se vería condicionado por las presiones que sobre las universidades ejercían las políticas públicas del sector educativo, y que generaron relaciones de interacción diferenciada (inestables y conflictivas) entre el Estado y las universidades. Y cuarto, porque la autonomía ya no se reduciría a la tradicional libertad de cátedra y de pensamiento, sino que estaría emparentada con la investigación y con la extensión bajo directrices de competitividad, calidad, eficiencia, pertinencia, entre otros (Miñana, 2010).

⁵⁹Acuerdo Superior 125, artículo 31.

⁶⁰ De hecho este plan adoptaba como título *La cultura: fundamento de una universidad pertinente*.

La Universidad de Antioquia, ha desarrollado su misión también en medio de ese debate, pero en todo caso bajo ese régimen especial que representa la autonomía; es decir, sujeta al Ministerio de Educación Nacional en lo que se refiere a las políticas y la planeación del sector educativo, pero con una capacidad formalmente reconocida de darse su propias reglas jurídicas (estatutos)⁶¹, nombrar su gobierno⁶², definir sus lineamientos académicos, y trazar sus estrategias económicas y financieras.

En lo referido a la capacidad de “darse sus propios estatutos”, la Universidad ha ejercido esa competencia en la medida que el contexto político, social y legal del país ha cambiado, o en función de la subordinación de la normativa universitaria respecto de la nacional y de la Constitución Política⁶³; o también conforme lo han exigido los contextos de globalización y los agentes externos (Lafuente, 2007; Hernández, 2009).

En general, las limitaciones a la auto-regulación han sido vistas como restricciones a la autonomía política universitaria. Aunque no se pretendan estatutos soberanos o extraterritoriales, sino solo el desarrollo de “competencias asignadas”, de la autonomía jurídica se suele esperar por lo menos la construcción consensuada de reglas clave, entre quienes conforman la comunidad académica (Nieto, 2012) o entre quienes conforman la comunidad universitaria (actores internos, sociales y locales del entorno (Consuegra, 2000)⁶⁴.

En lo que respecta a la autonomía académica⁶⁵ expresada en la potestad para crear y desarrollar programas de pregrado y postgrado, puede decirse que entre

⁶¹La dimensión jurídica de la autonomía universitaria es definida como la “facultad inherente a algunos entes públicos de organizarse jurídicamente, de darse derecho propio, el cual no sólo es reconocido como tal por el Estado sino que, además, es adoptado por éste para integrar su propio sistema jurídico y declararlo obligatorio como sus propios reglamentos y leyes” (López y Cascante; 2007, p.23). Para Tunnerman (2008) la legalidad del ejercicio de la autonomía universitaria no se originaba en una concesión de un derecho que sería reconocido y supervisado por un ente político superior, sino más bien en un estatus derivado del reconocimiento social y eclesiástico; y es en ese estatus donde reside la búsqueda y el resguardo de la capacidad autonormativa frente a los poderes políticos y eclesiásticos.

⁶²La llamada autonomía política no será tratada aquí porque será objeto de análisis del acontecimiento denominado “elección y nombramiento de autoridades universitarias”.

⁶³ Un ejemplo es el Estatuto General de Contratación, el cual ha sido objeto de numerosas modificaciones, la última de ellas en 2014 (Acuerdo Superior 419 del 29 de abril de 2014) busca “garantizar la gobernabilidad y el control eficiente en todas las etapas de contratación dentro de la Universidad”. Recuperado de http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/bActualidad/Principal_UdeA/ActividadUniversitaria/Reglamentado%20el%20nuevo%20Estatuto%20de%20Contrataci%C3%B3n

⁶⁴Esta idea de comunidad universitaria coincide con aquella idea de autonomía que no implica “una separación entre las universidades y sus entornos sociales, al contrario, ha sido una forma de garantizar la presencia y el compromiso de las universidades con la sociedad y de evitar injerencias indebidas en los procesos de creación y transmisión del conocimiento” (Narro, 2011).

⁶⁵ La autonomía académica alude a la discrecionalidad para nombrar y remover personal académico (profesores), establecer criterios de selección de estudiantes, formular de planes de estudio, otorgar certificaciones y delinear políticas de libertad de cátedra. La autonomía académica “incorpora todos aquellos componentes de orden pedagógico, curricular, evaluación y extensión, pues el espacio académico nuclea a las universidades públicas, en sus clásicas funciones sustantivas: docencia, investigación y proyección social. De manera histórica: libertad de enseñanza y de aprendizaje y responsabilidad social” (Guevara, 2009, p. 74).

1995y 2005, y en atención a las demandas de ampliación de cobertura provenientes de la nación y del departamento, la Universidad se propuso la incorporación de programas de educación por ciclos y se amplió la oferta de programas de postgrado. Todo ello acompañado de la modernización de las metodologías de enseñanza, el incremento de la productividad académica, y la revisión de los currículos que, en algunos pregrados llevó a la reducción de su duración con el fin de ajustarlos a los estándares y lineamientos de organismos internacionales (Plan de Desarrollo 1995-2005, p. 21).

En este ámbito de la autonomía para la creación y ampliación de la oferta de programas de pregrado y posgrado⁶⁶, resulta significativo que ello estuviese orientado al proyecto de regionalización de la educación superior en Antioquia, de manera que se aumentara de la cobertura en las subregiones, pero sin perder de vista la pertinencia social y regional. Cambios que obedecían a la combinación de lineamientos provenientes de las políticas delineadas desde organismos internacionales, así como al nuevo modelo de desarrollo del Departamento perfilado en el Plan Estratégico de Antioquia⁶⁷. Muchos de estos aspectos continuarían siendo propuestos en los ejercicios de planeación de la siguiente década, esta vez llamando al fortalecimiento y diversificación de programas, a la flexibilización de los currículos, a la doble titulación (Plan de Desarrollo Institucional 2006-2016, p. 84). Es en ese marco que el Plan de Acción Institucional 2006-2009, propuso el mejoramiento del acceso y permanencia a través del incremento de la cobertura en las subregiones⁶⁸.

En términos generales, puede decirse que la creación de los programas de pregrado y posgrado ofrecidos por la Universidad no revela afectaciones a su autonomía, aunque la reducción de tiempo, la pertinencia y la regionalización sean discursos orientadores provenientes de otros ámbitos de asesoría y gestión de la educación superior. De hecho, gestionados adecuadamente, estos proceso podrían conducir potencialmente a una idea de autonomía que debía reflejarse en la integración de la universidad con los entornos socioculturales cercanos (Adrián, 2008), con los “problemas propios externos e internos que influyen y nacen de la orientación que la universidad cobra” (Lafuente Guantes, 2007,p. 310-324) y en la

⁶⁶La creación de programas académicos, así como las labores formativas y docentes, son organizadas por instancias como el Consejo Académico, la Vicerrectoría de Docencia y la Dirección de Posgrados, y en el marco los estatutos profesoraes, los reglamentos estudiantiles de pregrado y posgrado. Adicionalmente, las labores culturales son organizadas por la Dirección de Bienestar Universitario. (Estatuto General, artículo 104).

⁶⁷Se trataba de impulsar programas regionalizados aprovechando los recursos e incentivos generados por el gobierno nacional, los cuales se esperaba que respondieran a estudios previos de pertinencia. El asunto sigue generando dudas con respecto a su verdadero impacto, tal como fueron formuladas en el diagnóstico del Plan de Desarrollo del gobierno de Sergio Fajardo.

⁶⁸Para materializar la diversificación y la ampliación de cobertura se proyectó, por ejemplo, la “Facultad de Ciencias del Mar en Turbo, construyendo y desarrollando el Instituto de la Biodiversidad en Apartadó, y construyendo dos sedes alternas en Occidente y Oriente” (Plan de Acción Institucional 2006-2009, p. 84).

necesidad de que la universidad fortalezca su relación con los escenarios locales y regionales más cercanos (Dussan Calderón, 1993).

Con todo, no puede desconocerse el riesgo de que la autonomía académica para la creación y desarrollo de la labor formativa y docente, pueda ser condicionada por los procesos de evaluación y acreditación. De hecho, el Plan de Desarrollo 1995-2005 fue claro en proyectar la implantación de los sistemas de evaluación, por ejemplo, propuso el sistema de evaluación permanente de la calidad de los programas (de pregrado inicialmente), e impulsaría el diseño de un nuevo sistema de evaluación de los profesores basado en criterios de calidad de la docencia.

Paralelo al fortalecimiento del pregrado y los ideales éticos orientados al desarrollo humanístico, cultural, artístico y científico-tecnológico, desde 1995 la Universidad hizo una apuesta decidida por afinar su proyecto académico en la investigación y los posgrados, mediante la formación doctoral del cuerpo docente, la renovación y el relevo generacional de la planta profesoral, la permanente capacitación y el intercambio de profesores con otras universidades. Una de las estrategias más importantes para afianzar ese proyecto de universidad investigadora que se perfilaba, sería el reforzamiento del Sistema Universitario de Investigación (SIU)⁶⁹ en el marco del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, que condujo a la institucionalización de los grupos de investigación de la Universidad (Cf. Plan de Desarrollo 1995-2005)⁷⁰.

En cuanto a la capacidad de decidir sobre la admisión de los alumnos, la autonomía universitaria se ha desplegado en un procedimiento que está reglamentado desde 1968 (Acuerdo Académico 126), al cual le se han introducido modificaciones con el propósito de adecuarlo a las realidades y contexto nacional. Así, en 1981 se establecieron parámetros para la admisión de los estudiantes nuevos mediante la presentación y aprobación de un examen (Reglamento Estudiantil

⁶⁹ En materia de investigación, la orientación y organización de las labores se hace a través de la Vicerrectoría de Investigación y del Sistema Universitario de Investigación, SUI (Reglamento de Investigación, Acuerdo Superior 204 de 2001). El SUI está integrado por los grupos y centros de investigación, los consejos de facultad, los comités de área (Ciencias Sociales y Humanas; Ciencias Exactas, Ingeniería y Economía; Salud), el Comité para el Desarrollo de la Investigación (Codi), el Consejo Académico y el Consejo Superior Universitario.

⁷⁰ Otras estrategias fueron: 1) consolidación de líneas de investigación en las áreas claves de la ciencia, la cultura y del desarrollo nacional, por ejemplo, el estudio de la biodiversidad colombiana. 2) incremento en el número de proyectos de investigación presentados a Colciencias. 3) promoción de becas doctorales para la formación de investigadores ofertada por Colciencias, y la participación en convocatorias para el estímulo a investigadores. 4) vinculación de investigadores extranjeros y colombianos a los centros de investigación de la Universidad, estimulando la cooperación científica que incluía pasantías de investigadores en el sector productivo y en organismos estatales. 5) apoyo a investigadores en la presentación de resultados, mediante la publicación de libros y artículos y la participación en eventos científicos nacionales e internacionales. 6) establecimiento de un nuevo sistema universitario de posgrados (Cf. Plan de Desarrollo 1995-2005). Para el fortalecimiento de la investigación y el relevo generacional se propusieron incentivos “laborales y académicos que permitan el acceso de los estudiantes y jóvenes más brillantes”, así como la vinculación los estudiantes de pregrado a los proyectos de investigación.

capítulo III). Posteriormente se expidieron los Acuerdos Académicos 164 del 8 de marzo de 2000, 216 del 24 de julio de 2002, y 234 del 25 de septiembre de 2002. En 2002, el Consejo Académico de la Universidad de Antioquia unificó el régimen para los aspirantes nuevos a los programas de pregrado, estableciendo los requisitos para ingresar a la Universidad (Acuerdo Académico 236). En el Plan de Desarrollo 1995-2005 quedó plasmada la reforma de los sistemas de admisión a los diferentes programas. De hecho, en 1995 se pretendió establecer la modalidad de admisión por puntaje de las pruebas Icfes y no por examen, tal como lo había estipulado el gobierno nacional; sin embargo, ello generó malestar en la comunidad universitaria que consideró inequitativo el criterio en cuanto reduciría las oportunidades de acceso de los estudiantes que no alcanzaban altos puntajes en aquellas pruebas⁷¹.

De acuerdo con criterios de acceso en condiciones equitativas delineados por organismos internacionales y por la normativa nacional y departamental, la Universidad reserva cuatro cupos para los aspirantes pertenecientes a comunidades indígenas y cuatro para los aspirantes pertenecientes a comunidades negras, así como para aquellos estudiantes de excelencia académica que obtuvieron la distinción Andrés Bello en las categorías nacional y departamental, quienes están exentos de presentar el examen de admisión. Lo mismo ocurre con los estudiantes beneficiarios del Premio Fidel Cano del Colegio Nocturno de Bachillerato de la propia Universidad.

La autonomía para seleccionar a sus profesores, se expresa en dos formas de vinculación determinadas por la propia Universidad de Antioquia: una, la selección directa—mediada por la consulta de un “banco de hojas de vida”— que se aplica a profesores de cátedra y ocasionales, y con términos de selección establecidas por cada facultad o dependencia. Dos, la selección por concurso público de méritos, la cual aplica para la vinculación de profesores de planta⁷², cuyos requisitos varían en las distintas convocatorias. Si bien, la Universidad de Antioquia ejerce autonomía para la selección de sus profesores, la vinculación de estos como empleados públicos depende de la capacidad financiera que propicie el gobierno departamental y nacional. En el marco de la consolidación del Programa de Regionalización, y particularmente del Plan de Desarrollo “Antioquia la más educada”, 2012-2015, se insta a la Universidad para ampliar la planta profesoral de las sedes subregionales⁷³.

⁷¹Otro problema estuvo relacionado con la fuga de información sobre las preguntas del examen de admisión. Esto, y la aparición de “los *preuniversitarios*” privados, presionaron a la Universidad para redefinir la política de admisión y los mecanismos de seguridad.

⁷²Los profesores vinculados son considerados empleados públicos amparados por un régimen especial.

⁷³Los problemas generados por el elevado número de “profesores de cátedra”, suelen mencionarse así: i) la discrecionalidad de las unidades académicas para seleccionar profesores puede vulnerar los criterios de calidad y pertinencia, en cuanto pueden vincularse profesores con poca experiencia y baja formación. ii) en cuanto los profesores de cátedra son contratados por horas y no suelen tener oficinas en la Universidad, hay una escasa interacción entre estudiantes y docentes. iii) La baja remuneración de los profesores pone en riesgo la calidad de la

Finalmente, la llamada autonomía financiera y económica ha resultado ser uno de los asuntos más problemáticos de la autonomía universitaria, pues más allá de recursos provenientes de otras entidades públicas y de entidades privadas, de las rentas propias y de los recursos de capital, las finanzas de la Universidad de Antioquia como institución pública dependen especialmente de la transferencia de recursos del gobierno nacional y departamental. Además, aunque la Universidad arbitra su funcionamiento económico,⁷⁴ la ley le obliga a rendir cuentas y a ser auditada por entidades de control externas a ella, como las contralorías General de la Nación y Departamental. Es a esto lo que Bengoetxe llama “la combinación de autonomía universitaria y mecanismos apropiados de rendición de cuentas” (2012, p. 90).

El plan financiero es el instrumento que permite planear y gestionar administrativamente la Universidad al organizar los ingresos, los egresos, el déficit y la financiación. El Plan operativo anual de inversiones guarda concordancia con el Plan de Desarrollo Institucional y está conformado por los proyectos de inversión según el origen de los recursos, la unidad que los ejecuta y los programas que financia. Finalmente, el presupuesto general lo integran el presupuesto de rentas (aportes, rentas propias y recursos de capital), el presupuesto de gastos (gastos de funcionamiento, el servicio de la deuda y los gastos de inversión) y las disposiciones generales para la correcta ejecución presupuestal.

El presupuesto de la Universidad se clasifica en sectores estratégicos, conforme al Plan de Desarrollo Institucional. Para el período comprendido entre 2006-2016, esos sectores son: desarrollo científico-tecnológico, humanístico, cultural, y artístico; desarrollo del talento humano y del bienestar universitario; proyección de la universidad a la comunidad nacional e internacional; planeación y modernización administrativa; y fortalecimiento de la autonomía financiera de la universidad (Estatuto Presupuestal, artículo 2).

Para establecer la política fiscal de la Universidad y la coordinación del sistema presupuestal, el Rector cuenta con la asesoría del Consejo Universitario de Política Fiscal (Counfis) que está integrado, además del Rector, por un experto designado por el Consejo Superior Universitario, un miembro del Consejo Académico designado por esta corporación, el Vicerrector Administrativo, el Director de la Oficina de Planeación

formación. iv) los términos de las convocatorias de investigación genera una baja participación de los profesores de cátedra en esa función misional de la universidad.

⁷⁴El CSU es el encargado de expedir y modificar los regímenes contractual, financiero, contable y presupuestal. El Estatuto Presupuestal reglamenta la programación, aprobación, modificación y ejecución del presupuesto de la institución. El sistema presupuestal está conformado por el plan financiero, el plan operativo anual de inversiones y el presupuesto general de la Universidad.

y el Jefe de la Sección de Presupuesto y Ordenación, quien funge como secretario ejecutivo. Todos los miembros pertenecen a la Universidad (Estatuto Presupuestal, artículo 18). Las funciones de este Consejo se centran en asesorar la aprobación, modificación y evaluación del plan financiero y analizar las implicaciones fiscales del plan operativo anual de inversiones. Un aspecto importante a resaltar es la autonomía presupuestal asignada a los ordenadores del gasto (decanos, directivas) para contratar, en nombre de la Universidad y con cargo a las apropiaciones de la respectiva dependencia.

En suma, el manejo financiero al que está abocada la Universidad refuerza la idea de una *autonomía relativa* en cuanto la principal fuente de financiación sigue siendo el Estado nacional (Hernández, 2009) y, en alguna medida, el regional. La autonomía universitaria no implica un radical distanciamiento de la universidad frente al Estado en sus distintos ámbitos territoriales, pero ella sí se refiere a la capacidad de la Universidad para relacionarse con ese Estado, y exigirle el cumplimiento de sus responsabilidades con la educación superior (Hernández, 2009). La asignación de recursos estatales a la universidad es la garantía de la relación entre autonomía y equidad (Consuegra, 2000).

Para su preservación, la Universidad deberá sopesar si su proyecto académico está soportado en el concepto de *universidad que investiga, transmite cultura, educa en ciencia y cultura, y forma profesionales*; o si en vista de los cada vez más limitados recursos públicos y la presión por el autofinanciamiento, se la está confinando a ser *una institución productora de trabajadores para el mercado, según los criterios de calidad exigidos por los empleadores y las empresas privadas* (Lafuente, 2007). No en vano se han sugerido nuevas fórmulas de autonomía “que concilien las exigencias de libertad académica con las de responsabilidad social, la autonomía política con la rendición de cuentas, el uso y la distribución legítima de los recursos públicos con el desarrollo de procesos que permitan a sus comunidades y sociedades conocer con mayor precisión cuáles son sus resultados, sus logros y déficit” (Acosta, 2008, p. 69-82).

Esas nuevas fórmulas tendrían que garantizar aquello que la Reforma de Córdoba significó para las universidades: autonomía como garante de la libertad de cátedra e investigación, tolerancia y respeto a la discrepancia, pluralidad de pensamiento (político, ético y religioso) e independencia necesaria frente a los gobiernos y poderes políticos, religiosos y económicos (Narro, 2011).

En todo caso, como lo decía Naishatat: “Sin un claro significado de su propia autonomía, la universidad pública no podría ser ella misma la protagonista y el sujeto de su transformación” (1998, p. 77). Esto conduce a pensar la universidad como un

entorno político complejo y dinámico donde *sus actores* construyen un proyecto político de universidad.

3.3 El gobierno universitario: órganos, conformación y funciones

La legislación universitaria⁷⁵ contiene las disposiciones expresas sobre autoridades, directivas y estructura orgánica de la universidad. Y si bien la revisión de esa normativa permite comprender la relación entre lo que podría llamarse “el derecho universitario” y el gobierno de la universidad, en este trabajo existe plena consciencia de que, desde una perspectiva política, esa es apenas una de las fuentes de información para *entender* el gobierno de la universidad. Pero en todo caso, esa fuente ha de ser inicial y suficientemente reconocida porque da cuenta más precisa de los marcos de actuación de ese *ente universitario autónomo*; porque contiene los límites inmediatos del “poder académico y político” interno; y, sobre todo, porque ella misma contiene buena parte de la propia configuración de unos órganos de gobierno que, constituidos, renuevan o mantienen también autónomamente una cierta producción jurídica sobre sí mismos, y sobre el entorno político en el que actúan. En breve, el reconocimiento de esa normatividad, aunque insuficiente, es necesario para responder a la pregunta sobre quiénes poseen autoridad en lo que podría ser nombrado como el sistema político universitario.

Retomando a Nosiglia(2011), esa es una tarea que conduce a repasar las instancias con atribuciones para ejercer el poder. Por eso aquí habrá de reconocerse la conformación, las funciones que le competen a cada instancia y los instrumentos con que cuenta para su actuación. Son variables institucionales que definen el contorno de la actuación del gobierno. Pero adicionalmente, aquí se hará un recuento de la actuación concreta de esos órganos y de los individuos que ocupan los cargos, pues así se logra más fácilmente un acercamiento a quienes poseen autoridad y poder en la Universidad de Antioquia, esto es, a los actores centrales del gobierno.

A partir de las entrevistas realizadas a actores universitarios y del seguimiento de los medios de comunicación internos, aquella descripción podrá adquirir un sentido más dinámico en cuanto se contrasta permanentemente con las percepciones predominantes sobre aquellos dos tópicos; es decir, sobre la conformación y la actuación del gobierno.

⁷⁵ Aquí se usa el término “legislación” en un sentido material, es decir, no en el sentido de “la ley” como el acto típico de un órgano determinado en el orden jurídico colombiano (el Congreso y, en algunos casos, el presidente de la república). La “legislación universitaria” es entendida en un sentido básico como el conjunto de normas jurídicas que regulan y orientan las acciones de la universidad.

Lo primero es entonces, desentrañar la configuración de instancias de gobierno en la normativa universitaria, la cual discrimina taxativamente el lugar de las autoridades académicas y administrativas como la base y, a la vez, el centro del gobierno de la universidad, y a estudiantes, profesores, empleados, como los sujetos del gobierno. Para comprender la forma como operan internamente estas instancias de gobierno, se han consultado las resoluciones superiores y rectorales, las actas y comunicados de cada uno de los órganos, así como las circulares del rector, durante el periodo 2010-2013 (ver anexo 2)

3.3.1 Consejo Superior Universitario (CSU)

- **Representantes y representación en el CSU**

El CSU de la Universidad de Antioquia es el órgano de gobierno de mayor jerarquía. Sus miembros son: el Gobernador de Antioquia (quien lo preside), el Ministro de Educación Nacional o su delegado, un miembro designado por el Presidente de la República que haya tenido vínculos con el sector universitario, un decano designado por el Consejo Académico (en representación de las directivas académicas), un representante de los profesores (elegido por los mismos profesores⁷⁶ por votación universal, directa y secreta), un representante de los estudiantes (elegido por votación universal, directa y secreta), un egresado graduado elegido por los representantes de los egresados ante los consejos de facultad (que no esté vinculado laboralmente con la Universidad), un representante del sector productivo que haya tenido vínculos académicos de nivel superior (elegido por el Presidente de la Corporación de candidatos presentados por los gremios empresariales antioqueños), un ex rector de la institución que haya desempeñado el cargo en propiedad (elegido por los ex rectores de la Universidad de Antioquia), y el Rector, quien tiene voz pero no voto en esta instancia (Estatuto General, art. 29)⁷⁷. El Secretario General de la Universidad es el secretario del CSU, pero no tiene la calidad de miembro del Consejo; es decir que no cuenta con voz ni voto.

Algunos rasgos del CSU pueden ser presentados de forma más ilustrativa y sintética, en la siguientes observaciones, las cuales se desprenden de un análisis más extenso de la normativa, el funcionamiento interno de la corporación (según sus actas), las entrevistas realizadas y el seguimiento de los medios de comunicación internos:

⁷⁶ Con dedicación exclusiva, de tiempo completo o de medio tiempo.

⁷⁷ En relación con el tiempo de permanencia, el Estatuto General establece un período de dos años para todos los miembros, excepto para los representantes del Ministerio de Educación Nacional y del Presidente de la República.

a) La composición del CSU permite advertir que hay cierta paridad entre los consejeros internos y externos con voz y voto, siempre que se asuma, eso sí, que ex rectores y egresados fundan su representación en la idea de pertenencia directa, de ellos y sus representados, a la comunidad universitaria. Con todo, la doble presencia de representantes de la comunidad académica y delegados del poder ejecutivo, suele ser caracterizada como propia de una autonomía limitada (Guevara, 2009), en cuanto el peso que puede llegar a tener el poder ejecutivo regional y nacional en el CSU hace previsible la injerencia de gobiernos externos en la toma de decisiones universitarias.

b) La normativa le impone a Rector un límite directo al otorgarle voz sin voto en el CSU. Sin embargo, como se verá más adelante, en el proceso de gobierno es evidente la capacidad que el Rector ha tenido para construir consensos sobre temas y decisiones de competencia del CSU. Es lo que algunos expertos han descrito como la paulatina “sustitución de los cuerpos colegiados” por cuerpos unipersonales; la “toma de decisiones de las comunidades académicas por órganos de política propios de autoridades” (Didriksson, 1994, p. 9).

c) En lo que respecta a la integración del CSU, las actas de esa corporación entre 2010 y 2013 muestran que la elección o designación de los consejeros no enfrentó dificultades y se mantuvo ceñida a la normativa universitaria. Sin embargo, en la configuración del CSU, la rotación de consejeros da cuenta de algunas peculiaridades: una, la permanencia por varios períodos de un mismo consejero en representación de su respectivo gremio (el caso del representante de los ex rectores). Dos, el retorno de un mismo consejero, pero en ejercicio de una representación diferente (una vez como representante del Presidente de la República y otra como representante del sector productivo). Tres, un mismo consejero ocupa un lugar de período fijo, y después, un lugar de período indefinido (Manuel Santiago Mejía). Cuatro, la representación de las directivas académicas en cabeza de un mismo decano (Elmer Gaviria) durante varios periodos (reforzando el poder que pareciera tener la Facultad de Medicina). Cinco, la ausencia del consejero representante de los estudiantes (el estamento estudiantil no elige representante al CSU desde 1994) que no genera discusión alguna.

En el siguiente cuadro pueden verse los cambios o los relevos de los miembros del Consejo durante el período:

Cuadro 1. Miembros del Consejo Superior Universitario, 2010-2013

Integrantes del CSU*	2010	2011	2012-2013
Gobernador	Luis Alfredo Ramos		Sergio Fajardo

Delegado del Gobernador	Humberto Díez Villa	Felipe Andrés Gil	
Representante Ministerio de Educación	Gabriel Burgos Mantilla	Hildebrando Fonseca Paula Marcela Arias	
Representante Presidente de la República	Jaime Restrepo Cuartas Manuel Santiago Mejía	Antonio Yepes Parra	Antonio Yepes Parra
Representante Directivas Académicas	Elmer Gaviria Rivera	Carlos Alberto Palacio	Clemencia Uribe
Representante Profesoral	Luis Gabriel Agudelo	Juan Carlos Amaya	Jaime Rafael Nieto
Representante de los Egresados	Manuel A. Ballesteros		Mario A. González
Representante del sector productivo	Luis Fernando Arango	Manuel Santiago Mejía	Manuel Santiago Mejía
Representante de los ex Rectores	Luis Javier Arroyave		Luis Javier Arroyave
Representante de los estudiantes	Vacante	Vacante	Vacante
Rector	Alberto Uribe Correa		Alberto Uribe Correa
Secretario General	Luquegi Gil Neira		Luquegi Gil Neira

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consignada en Actas del CSU en el período 2010-2013.

*Los campos que no se dejan vacíos obedecen a que el cargo es ocupado para la misma persona.

d) La asistencia del Presidente del CSU^{78a} a las sesiones de la corporación parece guardar relación directa, o bien con la persona que ocupe el cargo, o bien con la temática tratada en cada reunión. Así, el Gobernador Luis Alfredo Ramos Botero, asistió solo al 41,6% de las sesiones en 2010 y al 33,3% en 2011; por su parte, el Gobernador Sergio Fajardo Valderrama asistió al 100% de las sesiones en 2012 y al 83,3% en 2013. Las sesiones a las que asistió el Gobernador Ramos (ver anexo 1), coincidieron con una serie de disturbios protagonizados por “encapuchados” en la Ciudad Universitaria y, en general, con eventos referidos a la seguridad en el segundo semestre de 2010⁷⁹. En 2011, su presencia en el Consejo en los meses de septiembre y octubre estuvo relacionada con los análisis de una consulta virtual adelantada con ocasión de los disturbios y las reiteradas asambleas permanentes de los estudiantes en el marco de la reforma a la Ley 30. En el caso del Gobernador Fajardo, su mayor asistencia a las sesiones del CSU puede estar relacionada con cierta superación de la crisis generada por el cierre del campus, y por la posición que le dio a la Universidad de Antioquia en el Plan de Desarrollo como eje de su política educativa para las distintas regiones del Departamento.

e) Desde el punto de vista de la participación de los distintos actores en el CSU, la asistencia o no a sus sesiones puede ser indicativa de la capacidad de incidencia que puedan tener en el análisis de los asuntos universitarios y en la toma de decisiones Es

⁷⁸ Al Presidente del CSU le compete convocar a reuniones, dirigir la discusión y proponer las votaciones, firmar los Acuerdos, las Resoluciones y los comunicados expedidos por la Corporación, entre otras funciones.

⁷⁹ El tiempo coincide con la entrada en operación de la Tarjeta Identificación Personal (TIP), los torniquetes en las porterías y con los conflictos desatados a raíz de la instalación de videocámaras en ciudad universitaria

significativo que consejeros como el Representante del MEN y el Representante del Sector Productivo sean quienes presentaran mayor inasistencia (ausentes en el 31,2% y 12,5% de las sesiones, respectivamente). En otras palabras, el Gobernador del Departamento y otros dos actores externos a la universidad, parecieran eximirse de ejercer su función en el espacio formal con que cuenta este órgano de gobierno para deliberar y decidir sobre las cuestiones de interés universitario.

f) El rastreo realizado a los medios de comunicación de los estamentos y agremiaciones (periódicos, revistas, blogs), evidenció una crítica constante a la composición del CSU y, sobre todo, a la presencia de actores externos en la toma de decisiones. Este asunto se quiso examinar más de cerca, mediante entrevistas a los actores universitarios. Se encontró que directivas, estudiantes, profesores y jubilados coinciden en la necesidad de introducir algún cambio a la estructura del CSU. Algunos se refirieron al número de consejeros, otros a la procedencia de la representación, hubo quienes aludieron a las calidades y cualidades de los consejeros, así como al tiempo de permanencia en el CSU.

g) En general, los entrevistados llaman la atención sobre el equilibrio de la representación: algunos la dan por sentada al reconocer que en el CSU participan sectores estratégicos para la educación y para la Universidad; otros en cambio, reconocen un desequilibrio evidente porque allí no tendrían asiento todos los estamentos universitarios, o porque los actores académicos están cuantitativamente subrepresentados. Esto es visto como problemático en cuanto la actual composición del CSU implica que muchos de sus miembros desconocen las dinámicas, necesidades y problemas de la Universidad⁸⁰.

h) Más allá de la cuestión de la proporcionalidad en la representación, la mayoría de los entrevistados manifestó estar de acuerdo con la participación de actores externos en el CSU. Adujeron que así se podría garantizar una adecuada conexión con la realidad que circunda a la Universidad. Algunos entrevistados justifican su preferencia con el argumento de que así lo dispone la ley (artículos 62 y 64 de la Ley 30 de 1992), o con la afirmación según la cual esta es la vía para que las funciones y actuaciones del CSU puedan enmarcarse en la relación Universidad-sociedad.

⁸⁰ [...] creo que estamos en desventaja los académicos en el CSU en cuanto a número; y allí lo que uno observa —yo fui miembro del CSU— es que es lejano a la vida universitaria, [los miembros del CSU] son personas que hace mucho tiempo no practican la vida académica o nunca la han practicado, no quiero decir que el CSU debería estar en manos completamente de profesores universitarios, eso ya es otro tema (Entrevista Profesor 8, Facultad de Economía, 7 de marzo de 2014). “[...] los de afuera que no lo viven y no lo sienten [la Universidad] y creen tomar decisiones adecuadas, yo creo que eso genera un desequilibrio que le ha traído muchos problemas a la universidad” (Entrevista Estudiante 4,9 de febrero de 2014).

g) Sin embargo, la calidad o las cualidades de esos representantes externos en el CSU, es una cuestión crítica mencionada por algunos entrevistados. La opinión de un directivo universitario es ilustrativa: “Es conveniente que el CSU tenga actores externos. Pero de nuevo, hay que mirar la calidad de esos actores, que no sean por conveniencia de algún tipo que se pone a una persona u otra, sino que tenga representantes externos pero de altísimas calidades” (Entrevista Directiva 6, 2 de abril de 2014)⁸¹.

h) La representación del sector productivo en el CSU, produjo diversas pero constantes opiniones entre los entrevistados. Predominaron cuatro posturas: la primera es la de quienes plantearon que la sociedad debe ser concebida de manera amplia, sin reducirla al sector productivo; es decir, que los movimientos sociales, de las corporaciones y organizaciones no gubernamentales serían también actores dignos de tener un lugar en el CSU como representantes de la sociedad⁸². La segunda postura es la de quienes, aun reconociendo que la mirada del sector productivo sobre la sociedad y la economía es un importante aporte a la universidad⁸³, manifiestan reservas sobre la permanencia o poca rotación de quien ha ocupado este cargo en las últimas décadas⁸⁴. La tercera postura pertenece a quienes ven con celo que el representante del sector productivo no solo haya estado por largo tiempo en ese cargo, sino que haya asumido la representación de distintos sectores en el CSU⁸⁵. La cuarta postura está plenamente de acuerdo no solo con la presencia del sector

⁸¹ “Que haya un mecanismo como una terna y se escoja sobre ciertas calidades [a los ex rectores] y los industriales también, mecanismos cruzados que no se presten a mecanismos a dedo [...] ni para nombramientos eternos y repetitivos. ¡Es que en el CSU hay gente que lleva años empezando por el Rector” (Entrevista Profesor 10, Facultad de Ciencias Naturales y Exactas, 20 de marzo de 2014).

⁸² “Debería ser la sociedad civil y no los empresarios, lo que pasa es que copiamos el modelo norteamericano de democracia corporativista, de una democracia de poderes económicos, entonces pusieron allí a los empresarios cuando hicieron el cambio; pero no me parece que en derecho —y con la concepción de la universidad— debieran estar allí. Sería más importante que estuvieran otras organizaciones que tienen que ver con el papel de la educación en la sociedad” (Entrevista Profesor 1, Área de Ciencias Sociales y Humanas, 3 de marzo de 2014). “El representante del sector productivo requiere una discusión interna: ¿por qué un representante del sector productivo? ¿Por qué no un representante de otros sectores de la sociedad que pudieran tener más representatividad o por qué no varios? Porque si se justifica la presencia del representante del sector productivo ¿por qué no un representante de las ONG o de otros sectores sociales que pudieran hacer aportes importantes a la Universidad?” (Entrevista Directiva 1, 11 de marzo de 2014).

⁸³ “[...] el contrapeso que puede hacer el sector privado le trae beneficios a la universidad, sobre todo por esa mirada diferente que tienen frente al manejo de la sociedad, el manejo económico que se da” (Entrevista Estudiante 4, 9 de febrero de 2014).

⁸⁴ “[...] allí en el CSU hay personas que llevan años [...]: ¿será en la región no hay un industrial distinto a Manuel Santiago Mejía? A mí me parece [...] que hay más gente que sabe, que puede aportar en ese tema, como Federico Restrepo o la ex ministra de educación, se podría enumerar mucha gente que podría jugar un papel y que sabe de educación y podría aportar [...]” (Entrevista Profesor 10, Facultad de Ingeniería, 20 de marzo de 2014).

⁸⁵ “[...] uno no se explica cómo esas personas se han perpetuado allí y solo cambian sillas, Manuel Santiago Mejía ha ejercido de todo [...]; ha habido un par de personajes que no se han movido de allí, es lo mismo, el mismo interés, ajeno totalmente a la Universidad y, finalmente, incide en el rumbo de la universidad (Entrevista Profesor 2, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, 10 de marzo de 2014).

productivo en el CSU, sino también con el tiempo de permanencia y con las calidades de quien ha ejercido esa representación⁸⁶.

i) La participación de tres representantes gubernamentales (Delegado de la Presidencia de la República, Ministerio de Educación, Gobernador de Antioquia) en el CSU, es vista no solo como una sobrerrepresentación sino que, desde la percepción de los entrevistados, ha propiciado la actuación en bloque de ese sector en el CSU. De esa manera, habrían impuesto visiones y encausado la toma de decisiones. Sin embargo, no existe un rechazo *per se* a la participación gubernamental en el CSU. De hecho, lo que habitualmente se sugiere es la reducción de esa representación. En casos extremos, a un miembro (con respecto al cual habría que definir su procedencia departamental o nacional, y la mayor pertinencia desde el punto de vista del conocimiento que tenga el representante sobre el sector educativo). Incluso, para una de las directivas entrevistadas, aquella sobrerrepresentación obedece a una “injusticia normativa” ya que para el caso de las universidades territoriales como la Universidad de Antioquia, no es el departamento el que transfiere el mayor porcentaje de recursos para su financiación sino que los mayores recursos provienen del gobierno central. En este caso pareciera ponerse en cuestión el hecho de que el Gobernador sea el presidente del CSU⁸⁷ (Aunque hay también alguna opinión que descarta inclusive la simple membresía del gobernador)⁸⁸.

j) Sin embargo, entre los entrevistados no hay consenso sobre el papel del gobernador como presidente de la máxima instancia de gobierno. De hecho, hay quienes relativizan la capacidad de incidencia del gobernador en la dinámica del CSU en su conjunto⁸⁹. Es más, al analizar su actuación en años recientes su capacidad de incidencia ha quedado opacada respecto de los representantes del gobierno

⁸⁶ “El Sr. Santiago Mejía es una persona muy avezada en el tema, es una persona muy respetada, se hace respetar, el hombre sabe y explica sus planteamientos. El sector productivo está muy bien representado, la universidad debe agradecer la presencia de una persona tan capaz. Sé que está en varias juntas directivas y consejos. Cuando uno lo ve deliberando en el Consejo sabe de sus cualidades. No sé cuánto peso, pero se nota que tiene un gran peso, sobre todo sobre las decisiones económicas y financieras, se nota que hay una participación importante y necesaria y bien aprovechada; me parece que estaría representado el gremio y la universidad ha sabido aprovechar eso [...]” (Entrevista Representante Egresados, 4 de abril de 2014).

⁸⁷ “[...] el que más recursos transfiere es la nación, no es el departamento, yo creo que eso tiene de entrada unas consecuencias [...] ¿cómo es posible que un gobernador que transfiere el 16% de los recursos a la universidad es quien la está presidiendo?” (Entrevista Directiva 5, 28 de abril de 2014).

⁸⁸ “Yo [...] no estoy desacuerdo, no solo con que él presida las reuniones del CSU, sino que [...] ni siquiera debería hacer parte del CSU; pero somos una minoría en el CSU y mientras seamos una minoría esas son las reglas de juego [...] no es nada personal con la figura del gobernador, no es con Sergio Fajardo, este u otro gobernador, es lo mismo, el problema es con la representación institucional” (Entrevista Profesor 6).

⁸⁹ “El gobernador, en la práctica, es un voto más frente a los estamentos y claro que pesa más por ser el gobernador del departamento y el presidente del CSU, pero no implica que él tenga una capacidad de opinión sobre la dinámica del CSU” (Entrevista Directiva 4).

nacional⁹⁰. Pero en general, los entrevistados opinaron sobre las ventajas y desventajas de que la presidencia del CSU sea ejercida por el ejecutivo departamental. Ventajas: conexión entre la Universidad y la región⁹¹; el gobernador es un actor que representa a la sociedad⁹²; la responsabilidad del departamento con la Universidad hace que el gobernador movilice recursos hacia la Universidad y justifica su intervención en la toma de decisiones⁹³; la priorización de la educación como motor de desarrollo socio-económico y la localización de la Universidad en el centro de la propuesta, genera oportunidades⁹⁴. Desventajas: los periodos electorales y los cambios de gobierno someten a la universidad a dinámicas “politiqueras” (búsqueda de beneficios particulares, control de cargos administrativos y directivos, contratos, a cambio de favores políticos)⁹⁵; el gobernador afecta la autonomía universitaria mediante decisiones y actuaciones que buscan el control de la Universidad;⁹⁶ el gobernador definitivamente, no debería ser el presidente y ni siquiera participar en el CSU, pese a que así lo establezca la norma. Finalmente, al emitir sus opiniones, algunos entrevistados dirigen su atención hacia las actuaciones concretas de “este” gobernador, más que a las ventajas, desventajas o implicaciones de la presidencia del CSU en manos de “cualquier” gobernador del Departamento⁹⁷.

⁹⁰ “[...] en periodos recientes la figura que más pesa es la del Presidente de la República porque él tiene un representante directo, otro [...] que es el representante del ministro de educación e incluso influye sobre el nombramiento de otros representantes, entonces termina teniendo más votos y peso” (Entrevista Profesor 1).

⁹¹ “[...] (...) Garantiza que el máximo nivel de dirección de la región tenga un conocimiento de lo que es la universidad, por ejemplo en la actual vigencia el gobernador ha expresado, y lo ha hecho, una sociedad muy fuerte con la U de A, todos los compromisos de desarrollo regional están comprometidos con la universidad, los apoyos de la gobernación con la universidad han sido reconocidos” (Entrevista Directiva 5). “Yo creo que puede ser más positiva [la presencia del gobernador] en la medida en que exista la voluntad de acompañar a la Universidad y valorarla como una institución, yo creo que la más grande del Departamento para contribuir en el desarrollo de la sociedad antioqueña” (Entrevista Directiva 2).

⁹² “[...] de alguna manera es un representante de la sociedad y maneja unos recursos importantes y un plan de desarrollo, entonces yo no lo veo como algo negativo [...]” (Entrevista Profesor 7).

⁹³ “Tiene el poder de tomar decisiones frente a la movilización de recursos económicos [...]. Al ser la Universidad de Antioquia de carácter de departamental, es responsabilidad del gobernador hacerse cargo de la universidad” (Entrevista Estudiante 2).

⁹⁴ “[...] con su política de educación, está dando la mano como es a la Universidad y [esta] la ha aprovechado, porque el gobernador ha intervenido con el tema de la regionalización y en parques de educación a la Universidad le va a dar oportunidades para que desarrolle actividades [...]. En la universidad hay dos personas destacables en el gobierno, el presidente del CSU y el Rector” (Entrevista representante de los egresados)

⁹⁵ “El gobernador de Antioquia es un político o mejor un politiquero, no alcanza a ser político. Ha habido momentos en los que han querido utilizar a la universidad como un espacio politiquero para acceder a beneficios, a los mismos directorios políticos. Aquí muchos de los cargos administrativos y los mismos directores acceden por los mismos directorios políticos, entonces no es buena la representación de un político en el CSU” (Entrevista Jubilado 1).

⁹⁶ “[...] afecta la autonomía universitaria, en el sentido que como gobernante siempre hay un interés en el sector educativo [...], a él le gustaría tener una universidad silenciosa, contralada entre comillas, porque eso le da cierto estatus político si se quiere, yo creo que hay cierta injerencia hay y eso le resta autonomía a la universidad” (Entrevista Estudiante 3).

⁹⁷ “Lo que habría que preguntarse [...] es cómo ha funcionado y como se podría mejorar esa participación, porque por ejemplo a mí me llama la atención, que siendo el programa de gobierno de Sergio Fajardo ‘Antioquia la más educada’, la más importante universidad [de la Región] no sea tan protagonista de ese plan” (Entrevista Profesor 10). “Yo pensaba que con Fajardo como gobernador y por su experiencia como docente, íbamos a tener una comunicación directa. Y he comprobado a lo largo de este periodo, desde su posesión hasta el día de hoy, él se está

k) Por último, los entrevistados reflexionaron también sobre el representante de los ex rectores ante el CSU. Para algunos no resulta justificada; para otros, es una representación desproporcionada porque la base de tal representación estaría conformada por 14 personas⁹⁸. Otros universitarios consideran que el problema central es la falta rotación de quien ha ocupado ese cargo en los últimos años⁹⁹.

- **Funciones e instrumentos del CSU**

Para el cumplimiento de sus funciones, el CSU cuenta con instrumentos para regular todos los ámbitos de la vida universitaria; es decir que puede expedir acuerdos y resoluciones¹⁰⁰ sobre planes de desarrollo, reglamentos, políticas de investigación y de propiedad intelectual; subsidios, estímulos e incentivos (para empleados administrativos o como profesores e investigadores); fondos, créditos, administración y destinación de recaudos, y administración del portafolio de inversiones, entre muchos otros. La agenda de la dirección de la Universidad de Antioquia es finalmente de su competencia, pues la Corporación define de muy diversas maneras los temas prioritarios para el período de gobierno del Rector.

Adicionalmente, en materia de instrumentos para el cumplimiento de sus funciones, el CSU cuenta con comisiones transitorias y permanentes: las primeras se conforman para tratar asuntos concretos, tienen el apoyo de expertos, un coordinador y un secretario por el tiempo que dure la tarea. Sus recomendaciones y análisis no son vinculantes (arts. 29, AS 309 de 2005). Las comisiones permanentes tienen el carácter de asesoría técnica y política, y han sido utilizadas por el CSU para analizar asuntos académicos, financieros, presupuestales y salariales (artículo 26, Acuerdo Superior 309 de 2005).

Entre las comisiones permanentes se destaca el “Pre consejo”, que se encarga de analizar el orden del día, es presidido por el Rector y su secretario es el Secretario

jugando la ficha del poder político de la región y el departamento, el no ve la problemática universitaria como la vemos y tampoco la quiere conocer” (Entrevista Profesor 2).

⁹⁸ “¿Cuál es la connotación o el significado político, si se quiere, de los ex rectores para que sean efectivamente miembros del CSU con voz y voto? La verdad, no sabría cuáles son los argumentos que sustentaron en su momento para que en la composición del CSU, según la Ley 30, se pensara que los ex rectores tuvieran esa connotación” (Entrevista Directiva 1, 11 de marzo de 2014).

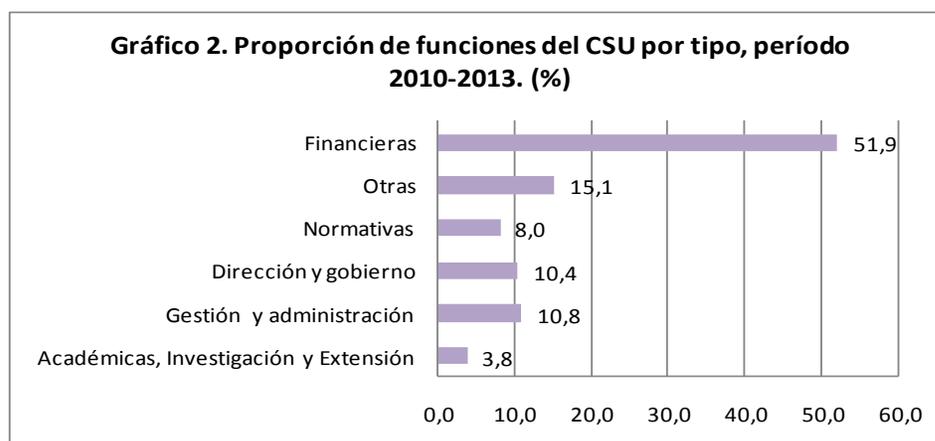
⁹⁹ “Con los ex rectores es lo mismo, no hay rotación. Entonces, para mí, no es tanto el problema del número, sino de los mecanismos de selección y lograr que eso sí rote (Entrevista Profesor 10, Facultad de Ingeniería, 20 de marzo de 2014).

¹⁰⁰ “Los Acuerdos se adoptan mediante dos debates realizados en días diferentes. Para la aprobación y modificación de los Estatutos del Profesor y del Personal Administrativo, y del Reglamento Estudiantil se requieren por lo menos cinco votos favorables, y los debates se realizan con un intervalo mínimo de un mes” (Estatuto General, art. 63).

General de la Universidad¹⁰¹. El CSU tiene a su disposición otras dos comisiones permanentes: la Comisión de Asuntos Administrativos y Financieros que se encarga, en especial, del presupuesto, de los informes de ejecución presupuestal, de los incrementos salariales de los servidores de la Universidad y del otorgamiento de estímulos a servidores y a estudiantes; y la Comisión de Asuntos Académicos, encargada de temas de docencia, investigación y extensión, que no sean asumidos por otro organismo(art. 26, AS 309 de 2005). Dichas comisiones están integradas por los miembros del CSU, aunque puedan tener asistentes o invitados según el tema a tratar (art. 27, AS 309 de 2005)¹⁰².

Conforme a lo dispuesto por la Ley 30 de 1992, entre las funciones más importantes de los CSU se encuentran la definición de políticas académicas, administrativas y de planeación; la expedición y modificación de los estatutos y reglamentos y la aprobación del presupuesto de la institución. Pero más específicamente, el artículo 33 del Estatuto General de la Universidad de Antioquia consagra que las funciones del CSU son principalmente de tipo directivo y de gobierno, de gestión y administración, financieras, académica, de investigación y normativas. El anexo 3 resume esa clasificación, y muestra las sesiones en las cuales el CSU se abordó cada tipo de función en el período 2010-2014.

La simple clasificación de los temas tratados y registrados en las actas, evidencia una notoria concentración de la actuación del Consejo en asuntos financieros, tal como se observa en el siguiente gráfico.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información consignada en Actas del CSU, 2010-2013.

¹⁰¹ “Estará compuesto, además, por los miembros que designare el Consejo Superior Universitario por medio de una Resolución Superior” (Reglamento del CSU, art. 42)

¹⁰² Además, cada comisión tiene un coordinador, nombrado de entre sus miembros, y una secretaría a cargo de un Vicerrector, según el tema. Las comisiones sesionan una vez al mes, antes de las sesiones del CSU.

Una lectura a los temas (principales y secundarios) tratados por el CSU y sobre los cuales se tomaron decisiones en las sesiones (presenciales y virtuales) entre 2010 y 2013, podría otorgar sentido a la percepción de algunos miembros de la comunidad universitaria según la cual, más que un órgano —así genéricamente denominado como—de gobierno, el CSU es un órgano administrativo y financiero. En efecto, la transferencia de recursos del departamento y de la nación, los problemas económicos del Parque Tecnológico y del Canal U, los viáticos y estímulos a empleados, la subrogación, la presentación de informes de gestión y la rendición de cuentas, la banca de inversión y la IPS universitaria, constituyen los asuntos que ocuparon buena parte de las sesiones de este órgano durante el trienio.

Por fuera de esos asuntos administrativos y financieros, el problema más ampliamente abordado durante el periodo fue el relacionado con el conflicto y la convivencia en el campus universitario, pues pese al intenso trabajo de análisis sobre problemas puntuales realizado por las comisiones que apoyan el CSU (la comisión política, por ejemplo), buena parte de las sesiones de la Corporación fueron dedicadas asuntos como los siguientes: presencia de encapuchados, cerramiento del campus, ventas informales, distribución y consumo de alucinógenos, presencia de fuerzas policiales, amenazas a profesores y directivas universitarias, protestas violentas, captura de estudiantes, la seguridad en el campus (robos y atracos).

La función directiva de la Corporación, de acuerdo con lo consignado en las actas, quedaría expresada en unas cuantas sesiones dedicadas a la designación de rector y decanos, a la apertura de convocatorias para la vinculación docente, a la reforma del Reglamento Estudiantil y del Estatuto Profesoral. Su actuación académica se redujo a unas cuantas sesiones dedicadas a la reforma de la Ley 30; y se le dio un lugar marginal a la presentación de informes sobre los programas académicos en las regiones, la autoevaluación de investigación, la apertura de seccionales en las subregiones, los resultados de los ECAES, la reacreditación y la gobernabilidad universitaria.

Las entrevistas realizadas a actores clave de la vida universitaria, así como la revisión de los medios de comunicación de los estamentos, muestran que pese a que nadie discute que el CSU cumple las funciones estipuladas por la normativa, emerge una percepción generalizada según la cual la corporación destina sus sesiones a la presentación de informes, al nombramiento de decanos y a la gestión de comunicados a la comunidad universitaria, a resolver problemas cotidianos, de coyuntura o incluso a problemas que no le competen. El trabajo fuerte y de análisis de temas y situaciones puntuales lo harían las comisiones permanentes. De suerte que el CSU es visto como

un órgano de poca visión estratégica, del que no se percibe su capacidad de proyectar una política para el desarrollo de la Universidad.

El CSU es visto también como un órgano que encarna una actuación ambigua: actúa a veces como un órgano de gobierno que se asume con la fuerza suficiente de gobernabilidad (cuando se trata de tomar medidas críticas y no debatidas o no debatibles como en el caso de la consulta virtual a la comunidad universitaria para la apertura de la Universidad); pero también como un órgano de gobierno que involucra a la comunidad (cuando se trata de medidas relativamente compartidas por la comunidad, como las campañas simbólicas contra la violencia “Abracemos la Universidad”).

Finalmente, la estructura jerárquica que el Consejo Superior encabeza, y la forma de gobierno que se despliega en las demás instancias en las que se toman decisiones (vicerrectorías, decanaturas, consejos de facultad), afrontan permanentemente tensiones de gobernabilidad relacionadas con los siguientes aspectos: a) la dependencia de la política nacional y departamental que tiene la Corporación a través de tres de sus miembros; 2) la exigencia de mayor participación de los diferentes estamentos universitarios; 3) la reducción del presupuesto para financiar la educación superior universitaria y la presión externa por ampliar cobertura y mejorar la calidad educativa; 4) la escasa transformación de formas de gobierno internas, en contraste con los rápidos cambios en las estructuras administrativas y organizativas; 5) las exigencias de mantenimiento del orden y la seguridad, y los permanentes brotes de violencia que generan perturbaciones a la vida académica y pérdida de recursos.

3.3.2 El Consejo Académico

- **Integración y representación**

La Ley 30 de 1992 y el Estatuto General de la Universidad de Antioquia, definen al Consejo Académico (CA) como “la máxima autoridad académica de la Universidad”. Su composición obedece a una estructura representativa de las directivas y estamentos de la comunidad académica; reúne a la totalidad de los decanos (cuatro del área de Ciencias Sociales y Humanas y nueve de las áreas de la Salud y de las Ciencias Exactas y Naturales), a los directores de escuelas e institutos que tienen pregrados a su cargo, y a los miembros de la administración universitaria previstos en el Estatuto General y a los “invitados”. Su estructura es la siguiente:

- 1) El Rector quien preside el CA

2) Los Decanos de Facultad, quienes además son “representantes del Rector en las unidades académicas”, y cumplen allí funciones administrativas y disciplinarias, además de las académicas.

3) Los vicerrectores de Investigación, de Docencia, de Extensión, y Administrativo, quienes son líderes de macroprocesos operacionales.

5. El Representante de los Profesores, elegido por los profesores vinculados, ocasionales, con dedicación exclusiva, de tiempo completo y de medio tiempo, para un período de dos años.¹⁰³

6. El Representante de los Estudiantes, elegido por los representantes estudiantiles ante los Consejos de Facultad, para un período de dos años. Tampoco en este Consejo la representación estudiantil ha hecho presencia en los últimos años.

7. Asistentes invitados, entre los que se encuentran el Vicerrector General, los directores de Desarrollo Institucional, Regionalización, Bienestar Universitario, Relaciones Internacionales, Posgrados y de la Oficina Jurídica; los directores de las escuelas de Idiomas, Bibliotecología, Microbiología, Nutrición y Dietética, y de los Institutos de Educación Física y de Filosofía. Esta larga lista de invitados obedece, entre otras razones, a las modificaciones introducidas por el Mapa Orgánico de Proceso al CA y a otras instancias, especialmente la Rectoría y la Vicerrectoría Administrativa.

El examen de las dinámicas internas, y la consulta de las percepciones de actores relevantes, permiten las siguientes observaciones en relación con la integración y representación del CA.

a) El CA es una estructura de representación, discusión y toma de decisiones académicas. Sin embargo, dadas ciertas circunstancias relacionadas con su composición específica en la Universidad de Antioquia, el CA actúa como un escenario del gobierno universitario donde los actores más relevantes no son, en sentido estricto, aquellos con fuero académico. Primero, porque allí hacen presencia —y tienen un peso significativo— actores diferentes a los miembros propiamente académicos (decanos y representante profesoral) con voz y con voto. Segundo, porque los miembros del equipo rectoral (los vicerrectores y directores) superan cuantitativamente a los demás miembros. Tercero, porque los vicerrectores (que son designados por el Rector) son miembros con derecho a voto (excepto el vicerrector general). Cuarto, porque el criterio que prima para la toma de decisiones y la resolución de los debates es el de la votación por mayoría (voto paritario) que deja en

¹⁰³Son electores del representante ante el Consejo Académico los representantes profesorales ante los Consejos de Facultad de cada unidad académica del Alma Mater. Este mecanismo de elección obedece claramente al modelo de gobierno representativo que se extiende a la mayoría de los niveles de dirección de la Universidad de Antioquia. Un mecanismo similar se presenta en el caso de la elección del representante estudiantil ante el mismo Consejo.

desventaja al representante profesoral (y al estudiantil en el caso de que asistiera). Y quinto, porque los miembros naturales del Consejo (los decanos), mantienen una línea de dependencia como agentes del ejecutivo en sus respectivas unidades. Razones como estas son las que han conducido a plantear que esta estructura es proclive a tomar decisiones cuyo fundamento está afinado más administrativamente que académicamente¹⁰⁴.

b) Según varias entrevistas realizadas, en el CA hay desequilibrios en la representación porque solo algunos consejeros logran tener suficiente incidencia en las decisiones; pero también porque algunos actores están ausentes de la Corporación (por ejemplo, los directores de escuelas e institutos que no tienen a su cargo programas de pregrado), pese a que se localizan en niveles directivos de la estructura académica e investigativa de la Universidad y muy a pesar de que la Ley 30 de 1992 dispusiera una *proporcionalidad debida* en la estructura de representación académica.

Esa percepción es coherente con los resultados del análisis de las actas de la corporación producidas entre 2010-2013 (ver anexo 1), en las cuales se hace evidente la extraordinaria incidencia del Rector en el CA. Pero además, es coherente con el hecho de que los representantes con mayor figuración suelen destacarse por sus intervenciones u opiniones referidas a temas típicos de gobierno (seguridad, vigilancia, ocupación del espacio público, sanciones, control de las decisiones administrativas, etc.)

c) Hay entonces una fuerte presencia e incidencia de la figura del Rector y de sus asesores (comité rectoral) en las actuaciones del CA. Esto también puede inferirse si se considera que el tiempo dedicado a los informes del rector ocupa buena parte del tiempo total de las reuniones. Aunque existe una agenda previa y un orden del día que se somete a aprobación por parte de los consejeros, la dinámica de las sesiones, así como el énfasis sobre algunos temas, suelen orientarse conforme a intervenciones del Rector y de los miembros de la administración que lo acompañan (vicerrectores y directores). Es esta situación lo que ha llevado a calificar al Consejo Académico como una “rectoría ampliada”¹⁰⁵.

d) En el caso de los funcionarios que asisten a las sesiones del Consejo, bien sea como miembros o como invitados, se destaca la incidencia del Secretario General, particularmente en temas concernientes a la autonomía universitaria, la democracia y el buen gobierno como principios de la gestión universitaria. Sus intervenciones

¹⁰⁴ Esta visión fue ampliamente sustentada por el profesor Roberth Uribe en el Foro “Libertad de expresión, ventas informales y derecho en la Universidad de Antioquia. Universidad de Antioquia, 29 de junio de 2014.

¹⁰⁵ Entrevista profesor 4, Área de Ciencias Sociales y Humanas, 7 de marzo de 2014

coinciden significativamente con las de aquellos miembros del CA que promueven una actuación unitaria de la Corporación y un respaldo a las actuaciones y decisiones del Rector y del CSU. También es visible la incidencia que tienen funcionarios como el Vicerrector General (no contemplado en el estatuto general como miembro) o de asistentes invitados como el Director de Posgrados, quienes hacen presencia constante en las sesiones. Las direcciones de Bienestar Universitario, Relaciones Internacionales, la Oficina de Asesoría Jurídica o la Auditoría Interna, asisten también a las sesiones ordinarias de este Consejo y a muchas de las sesiones extraordinarias citadas para abordar circunstancias de la coyuntura universitaria. La incidencia de la Rectoría en el Consejo Académico hace que inclusive sea él quien determine finalmente los temas que son prioritarios para la agenda de la corporación.

h) Desde el punto de vista de las percepciones de los actores universitarios, puede inferirse un consenso tácito entre directivas y profesores sobre las problemáticas que circundan la composición, el número y las cualidades de quienes asisten a las sesiones de este órgano y que se reflejan a la hora de cumplir sus funciones y tomar decisiones. Tal como lo reconoce uno de los vicerrectores, los problemas de composición del CA de la Universidad de Antioquia es generado por el mismo Estatuto General que se aparta de los lineamientos consignados en la Ley 30 de 1992, pues la representación habría de circunscribirse a los decanos como autoridades académicas, mientras que en la Universidad los miembros de este órgano se extienden considerablemente al equipo rectoral.¹⁰⁶ Esta situación lleva a uno de los profesores consultados a plantear que el Académico es un consejo administrativo que no puede realizar un efectivo contrapeso académico a las decisiones tomadas por el Rector como poder ejecutivo¹⁰⁷.

e) A la extensión y cantidad de miembros del CA se suma el problema de las cualidades de algunos de sus miembros, es decir, a las sesiones de este órgano asisten actores que no tienen un perfil propiamente académico. Tal como se desprende de la percepción de un profesor consultado, quien a partir de su experiencia pasada como decano, pudo ver el funcionamiento de este órgano por dentro para entender que el CA es una instancia del gobierno universitario que se ha venido desvirtuando en razón del elevado número de miembros e invitados quienes, atendiendo a su naturaleza administrativa más que académica, distancian la labor de este Consejo de su

¹⁰⁶ “El Estatuto General establece una forma de nuestro Consejo Académico que a mi modo de ver, y lo he dicho en muchas oportunidades, no está sintonizada, porque en esa norma legal [Ley 30], se hace referencia a una representación de los decanos. Y en nuestro Consejo Académico asisten todos los decanos, pero fuera de eso asiste, como invitado, el vicerrector general que generalmente no se entiende como miembro porque su tarea es la de reemplazar al rector, casi que uno diría no tiene funciones, la única es reemplazar al rector” (Entrevista Directiva 1, 11 de marzo de 2014).

¹⁰⁷ “[...] yo digo que no es un Consejo Académico, sino un consejo administrativo o de administradores, porque está compuesto de decanos, vicerrectores, por gente que la Ley no menciona [...]; ellos son gobierno, y claro muchas decisiones que el Consejo Académico toma son la recomendación y el concepto previo que espera el CSU para pararse en él” (Entrevista Profesor 4, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, 7 de marzo de 2014).

verdadero objetivo: discutir la política académica institucional de la Universidad de Antioquia, más aun ocuparse de asuntos coyunturales que, si bien le competen podrían estar a cargo de las dependencias e instancias de la Universidad creadas para ello (Entrevista Profesor 8, Facultad de Ciencias Económicas, 7 marzo de 2014).

f) La representación profesoralctúa en la mayoría de las sesiones del Consejo Académico como una figura más delegativa que de representación política de los docentes. De acuerdo con la coyuntura universitaria, su voz suele adquirir fuerza cuando la Corporación aborda temas vinculados a la reglamentación de asuntos docentes y a la dinámica gremial de los profesores. Una de las circunstancias que más afecta la incidencia de la representación profesoral es la ausencia de proporcionalidad en la estructura de conformación del Consejo Académico. Es significativo que aunque el representante profesoral se encuentra rodeado de decanos, esto es, de quienes son esencialmente docentes universitarios, estos tiendan a privilegiar su rol de representación rectoral.

f) Es un hecho que la representación profesoral ante el Consejo Académico —tanto como ante el Consejo Superior— se ve disminuida si se consulta el elevado número de profesores de cátedra con los que cuenta la Universidad, y que no tienen representación en las corporaciones. Esta misma falta de condiciones de elegibilidad se repite en otras instancias de representación profesoral. Tal limitación ha dado pie para que en diversos eventos y espacios de discusión académica promovidos por claustros de profesoriales (como el de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas) y agremiaciones (como la Asociación de Profesores), se ponga en cuestión el alcance de la representación en la Universidad y, de paso, algún sector de la comunidad académica considere necesaria una ampliación y democratización de representación que incluya a los docentes de cátedra y ocasionales¹⁰⁸. Democratización que pasaría también por la revisión de los criterios de proporcionalidad de la representación profesoral ante los órganos de gobierno de la Universidad.

g) La representación estudiantil no hace presencia en el CA, lo que evidentemente resta condiciones de participación, elegibilidad y representatividad al órgano.

Para establecer la relación entre el tipo de actuaciones adelantadas por el CA para cumplir con las funciones dispuestas por el Estatuto General, se pueden identificar los instrumentos, los ámbitos y el tipo de funciones en las cuales existe mayor

¹⁰⁸ Aunque persisten reservas, pues algunas personas ponen en duda que los profesores vinculados puedan ser representados por docentes que tienen un carácter transitorio como los de cátedra y los ocasionales (Intervención de profesor en el foro “Libertad de expresión, ventas informales y derecho en la Universidad de Antioquia. Universidad de Antioquia, 29 de junio de 2014).

concentración de la actuación del Consejo Académico en el periodo contemplado por esta investigación.

- **Funciones e instrumentos**

El Estatuto General define dos tipos de instrumentos orientados al cumplimiento de los fines académicos de la Institución y a la efectividad de los derechos de miembros de la comunidad universitaria. Se trata, en primer lugar, de los actos de carácter general que se reconocen como Acuerdos Académicos y se adoptan mediante dos debates realizados en días diferentes, salvo cuando se trata de estatutos o reglamentos profesoriales y estudiantiles. En segundo lugar, se encuentran las Resoluciones Académicas que son de carácter particular. Aparte de los medios estrictamente normativos, los “comunicados del Consejo Académico” son instrumentos que podrían nombrarse como políticos, mediante los cuales esta Corporación expresa sus opiniones o anuncia el contenido de algunos de sus debates, especialmente en momentos de tensión o conflicto en la universidad.

Los espacios de intervención del órgano académico podrían identificarse no solo en relación con el tipo de función que desempeña, sino con la naturaleza de los medios empleados para su expresión. En ese sentido, podrían reconocerse como espacios de intervención: las unidades académicas a través de los decanos como representantes del Rector; el Consejo Superior Universitario a través del representante del CA; los comités a los cuales el CA asigna competencias; las instancias y autoridades en relación con las cuales desempeña un papel consultivo; las vicerrectorías (el Estatuto General se refiere expresamente a la Vicerrectoría Administrativa cuando se trata de considerar el proyecto de presupuesto general). El Estatuto General señala adicionalmente un conjunto de comités que apoyan al trabajo realizado por el Consejo Académico: Jerarquía Docente, Asuntos Estudiantiles, Desarrollo de la Investigación, Extensión, Vicedecanaturas y Bienestar Universitario¹⁰⁹.

En cuanto a las funciones y responsabilidades del CA, el Estatuto General contempla: *Funciones normativas* que lo facultan para darse su propio reglamento y demás funciones que señalen las leyes, los estatutos y los reglamentos de la Universidad; y *funciones académicas* asociadas a programas de investigación, docencia

¹⁰⁹“La composición, las funciones y las formas de trabajo se definen en el reglamento que para el efecto expida la Corporación; pueden decidir en primera y segunda instancia en temas claramente definidos por el Consejo Académico, y tienen representantes permanentes de los profesores, de los estudiantes y de los egresados, según la naturaleza del Comité” (Estatuto General, p. 16). El Consejo Académico también tiene la potestad de crear o suprimir comités y comisiones. Finalmente y por su especialidad, el CA puede decidir sobre asuntos académicos que no estén atribuidos a otra autoridad universitaria.

y extensión como: a) la adopción de políticas académicas relativas a la definición del plan de trabajo de los profesores (en docencia, investigación, extensión y administración académica), así como la definición de cupos de admisión para aspirantes de programas de pregrado y posgrado; b) la consulta y delegación en relación con los Consejos de Facultad y Comités (organismos de segunda instancia en los que se delega la aprobación de planes de investigación, estudio y extensión); c) académico-administrativas relativas al plan de desarrollo docente y a su evaluación periódica, así como la definición de calendarios académicos; d) de conceptualización ante el CSU sobre los proyectos de plan de desarrollo, presupuesto y creación, modificación, supresión, fusión y reestructuración de unidades académicas.

Dada su condición de máxima autoridad académica, resulta comprensible que las funciones y decisiones del CA deban dirigirse fundamentalmente al plano académico; mientras que las administrativas o de naturaleza diferente a las académicas, habrían de adquirir un carácter instrumental y, en todo caso estarían supeditadas a la función y autonomía académica de la Universidad. Es cierto que la misma definición de lo que puede incluirse en el ámbito académico resulta compleja, pues muchas decisiones de ese tipo se vinculan con ámbitos económico, administrativo, presupuestal y político. Pero así como hay “zonas de penumbra” en esa definición, también hay casos fáciles que pueden dar cuenta de esa especie de giro que eventualmente da la Corporación. Es decir, un giro que va de su función esencialmente académica, a otras actividades que habrían de ser, a lo sumo, accidentales, incidentales o, como se ha dicho, instrumentales.

De hecho, el cumplimiento de las funciones del CA es visto desde dos orillas por los actores universitarios entrevistados: una que tiende a (des)calificar las actuaciones del CA, argumentando que el modelo universitario sustentado en la triada universidad-empresa-Estado, o el énfasis en la modernización y eficacia en la gestión, ha llevado a que el CA relegue a un segundo plano aquello que constituiría el núcleo central de la autonomía universitaria: lo académico. La otra, que valora positivamente la gestión del Consejo como autoridad académica, aunque reconoce problemas de composición y formas de actuación, y problemas en las temáticas de las cuales se ocupa.

Además, hay una crítica consensuada sobre una carencia formal del CA que puede tener implicaciones en su funcionamiento. Se trata de la facultad que dicha corporación tiene para darse su propio reglamento, pero no lo ha hecho. La ausencia de reglas de funcionamiento interno del CA, para muchos de los entrevistados, no solo impide conocer condiciones preestablecidas de participación de los miembros, del procedimiento de deliberación y de toma de decisiones, sino que también impide la

regulación del registro —en Actas— sobre los resultados y discriminación de las votaciones cuando las decisiones estén atravesadas por disensos o ausencia de acuerdos en este órgano de gobierno.

En relación con los temas abordados por el Consejo Académico según el registro formal de los “órdenes del día” que se leen en las actas, se identifican cuatro temas generales que ocuparon el tiempo de las sesiones ordinarias: 1) Temas académico-administrativos de la Universidad (“informes del Rector”). 2) Asuntos administrativos coyunturales de interés para la corporación (expuestos regularmente por los Vicerrectores, el Secretario General y, en algunos casos, por integrantes de los comités que rodean la Corporación). 3) Asuntos académicos (identificados de manera general en los informes sobre proyectos de resolución académica), los cuales se subdividen en discusiones sobre el funcionamiento y la misión general de la Universidad, y sobre unidades académicas en particular (aprobación de programas, cuestiones docentes asociados a escuelas, facultades e institutos).

Si las temáticas abordadas por el CA son analizadas teniendo en cuenta el número de sesiones y el tiempo que se le dedica a las mismas, es notoria la “disparidad” o desequilibrio entre el tiempo dedicado a la discusión de asuntos estrictamente académicos y el tiempo dedicado a los asuntos administrativos y políticos que pasan, en su mayoría, por decisiones y actuaciones de tipo coyuntural (tensiones con estamentos universitarios y actuaciones de actores no formales o acciones disruptivas).

En las actas del período se identifica, eso sí, un tema estructural: el Proceso de Transformación Organizacional (PTO). Sin embargo, pese a que fue un tema tratado en varias sesiones, la mayoría de ellas dedicadas a los cambios experimentados en la Vicerrectoría Administrativa. Ahora bien, lo registrado en las actas muestra que la presentación de informes de los funcionarios a cargo de este proceso, sólo mereció algunos comentarios y que la actuación de los consejeros se concentró en la aprobación de los avances expuestos y los requerimientos de este proceso; es decir que fueron mínimas las preguntas, la solicitud de ampliación de información y las reacciones de oposición a las transformaciones institucionales que de aquel proceso se estaban derivando. Pese las críticas que el estamento profesoral expuso públicamente frente al PTO, el CA no avocó una discusión sustancial sobre un proceso trascendental para la vida institucional, en la que mientras esto pasaba, ya estaba experimentando una progresiva incorporación de las directrices y procesos de modernización administrativa derivadas del PTO.

El tiempo que el CA le dedica a los informes de Rector, el contenido de sus deliberaciones, y “el débil perfil académico” de sus integrantes, tal como lo mencionaron algunos actores universitarios entrevistados para este trabajo, parecieran otorgar pleno sentido a las palabras del rector Alberto Uribe Correa: “El Consejo Académico constituye la primera autoridad académica, y en muy buena medida administrativa, de la Universidad” (CA, Acta 430). Las interpretaciones sobre ese carácter —“en muy buena medida”— administrativo del Consejo Académico, suelen sustentarse en la idea de que el CA ha perdido su condición de junta académica no sólo por el rol que desempeñan sus miembros, sino por el tipo de asuntos de los cuales se ocupa la Corporación.

El CA interviene también en temas que podrían denominarse de interés político, es decir, problemas que ponen en juego las relaciones de poder entre el Consejo Académico en particular o los órganos de gobierno de la Universidad en general, con los diferentes estamentos universitarios, empleados y actores (grupales e individuales) formales e informales de la comunidad universitaria. De igual forma, discusiones sobre los objetivos misionales y el futuro de la Universidad, particularmente en contextos de crisis o en coyunturas determinadas (los cierres de la universidad, por ejemplo); o sobre la democracia universitaria, el orden y la seguridad del campus.

En consecuencia, el CA, además de debatir el diseño, la instauración y puesta en marcha del modelo de universidad investigadora, también tiene que atender las acciones que atentan contra el orden y el bienestar universitario. Esta situación que para algunos es “natural”, para otros representa un desgaste del Consejo y de los consejeros, y altera constantemente el orden de prioridades que debería darle la Corporación a los asuntos exclusivamente académicos. El propio Rector de la Universidad, con todo, señalaba el problema cuando en una de las sesiones del CA se lamentaba de que esta Corporación tuviera “[...] que ocuparse de asuntos de seguridad, cuando nuestra labor es esencialmente de dirección académica” (Acta CA. 462).

Así se interprete como un “encargo” obligado por la coyuntura o por el entorno social y político universitario, o como la intromisión deliberada en asuntos que deberían ser competencia de otras instancias del gobierno universitario, o como la labor de una instancia que por razones de estructura organizacional resulta cercana al ejecutivo del gobierno universitario, es un hecho que este Consejo ocupa buena parte de su tiempo en temas diferentes a los académicos. El ejemplo más claro sigue siendo el de su dedicación a los problemas de seguridad y orden público en la Universidad, y la ideación o adopción de medidas de intervención sobre ellos. No obstante, también

parece cierto que el alcance de sus decisiones, la rapidez de su reacción y la efectividad de las medidas tomadas en el CA, por lo general no han sido bien evaluadas por la comunidad académica¹¹⁰.

Entendidas en ese contexto, las críticas a la deriva de la función del Consejo Académico se matizan cuando se afirma que más que un problema asociado a la composición y a las lógicas de desempeño de los consejeros, son los aspectos externos los que, en periodos específicos, generan el alejamiento de la deliberación propiamente académica. De esta manera se afirma que en la universidad pública el Consejo Académico no puede verse como un agente alejado de los asuntos académicos, pero que tampoco puede constituirse como una especie de epistocracia o gobierno de élites ilustradas que deliberan de espaldas a los problemas de la universidad.

El trabajo de campo sacó a relucir una explicación sugestiva sobre la razón por la cual muchos de los temas de los que se ocupa el Consejo Académico son externos a él y, en sentido estricto, deberían ser de competencia del CSU. En efecto, la diversa composición de ambos órganos y lo que sus miembros representan, explicaría el sentido de esas competencias diferenciales que no deberían ser confundidas por el CA. Esta visión es interesante porque mientras algunas críticas sugieren que la dedicación del CA a otros temas entorpece su desempeño académico, en este caso la cuestión es que esa misma dedicación del CA entorpecería el desempeño administrativo de otros órganos.

En términos de la relación del CA con el CSU, tres son las figuras que permiten un mayor nivel de comunicación y relación entre las corporaciones, en su orden: el Rector, el representante del Consejo Académico ante el Consejo Superior Universitario y el Secretario General; aunque no se desconoce que una buena parte del equipo rectoral también establece relaciones, pero en menor medida¹¹¹. En lo que tiene que ver con las relaciones del CA con las unidades académicas de las cuales —no obstante— proviene la mayoría de sus integrantes, muchos universitarios dieron su opinión sobre ese nivel de articulación institucional. En este punto resulta

¹¹⁰Por ejemplo: “La gente los ve distanciados de los problemas de la universidad, las propuestas que se han escuchado como militarizar la Universidad, admitir que la policía entre, son formuladas por decanos ¿En la cabeza de qué decano pasa eso, dónde dejó su identidad como universitario, dónde deja su lado académico para pensar rigurosamente como los debe pensar un teórico o un académico? Terminan reproduciendo desafortunadamente lo que les hacen ver y el trabajo de lavado de cerebro que les hacen. No sé si son conscientes o si no lo son y no les importa, esa estructura de cooptación, reeligen al rector por los intereses que sean, porque si lo eligen con votos externos es porque los intereses que él está defendiendo son muy externos (Entrevista Profesor 4, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, 7 de marzo de 2014).

¹¹¹ Esto se verá cuando se analice la actuación del gobierno en el acontecimiento “medidas de seguridad y controles de acceso a la Universidad”, durante la presidencia del Consejo Superior Universitario del gobernador Luis A. Ramos, ya que esos fueron los temas sobre los que establecieron mayor interlocución los dos consejos.

significativa la percepción sobre una mayor cercanía de los decanos con el Rector que con sus unidades académicas “de base”; o sobre el hecho de que el carácter de los decanos como representantes del Rector pareciera subordinar su condición de representantes de las facultades en el Consejo Académico.

Este asunto resulta problemático por varias razones: primero, porque genera una percepción negativa con respecto al rol de los decanos en el CA. Un rol que, si bien podría ajustarse a la definición que hace el Estatuto General de los decanos como representantes del Rector, no refleja la intención de la comunidad académica de las facultades de contar con un representante ante el CA. Segundo, porque incide en la desconexión que se evidencia entre los claustros profesoriales, las decanaturas y, aún, la representación profesoral ante el CA. Resulta contrastante el número de funciones administrativas que les confiere el Estatuto General a los Decanos en sus respectivas unidades académicas, y su condición de actor esencialmente académico y miembro por derecho propio en el Consejo Académico. La condición de los decanos como representantes del Rector, conduce también a pensar el equilibrio entre las funciones administrativas y académicas que desempeñan en aquella y otras instancias del gobierno de la Universidad.

En síntesis, se constata una suerte de indiferenciación de las agendas y las actuaciones de la Rectoría con respecto de las del Consejo Académico, sobre todo si se tiene en cuenta que, aunque articulados, se trata de órganos del gobierno distintos y cuya relativa autonomía es fundamental para lograr un equilibrado juego de pesos y contrapesos o de control académico-político a las actuaciones del Rector. El CA pareciera ser más una extensión del espacio rectoral. Los consejeros tienen poca capacidad de distinguirse y de actuar autónomamente frente a los temas, responsabilidades e iniciativas del rector y de su equipo. De manera que se estaría poniendo en jaque aquella idea según la cual una universidad pública requiere un CA en el que las fuerzas, tendencias y temas de los actores académicos puedan diferenciarse claramente de las que rodean al ejecutivo, esto es, de las políticas, los temas o las prioridades de la Rectoría.

3.2.3 El Rector

- **Funciones e instrumentos**

Como se ha dicho ya, el Consejo Superior Universitario (CSU), el Consejo Académico (CA) y el Rector, desde la perspectiva institucional, se conciben como la esencia de la dirección de las universidades públicas. Sin embargo, es el Rector quien

porta la representación legal y constituye la primera autoridad ejecutiva. Tal como lo describe la literatura especializada, este cargo tiene características de representatividad y autoridad, además de ser órgano directivo y funcionario público. Esto implica que el rector asume funciones ejecutivas, de dirección, académicas, administrativas, financieras, organizacionales y disciplinarias. En definitiva, el Rector constituye la imagen e identidad institucional y es quien dirige el funcionamiento del máximo órgano colegiado de dirección académica universitaria, además de presidirlo (Guevara, 2009).

En el caso de la Universidad de Antioquia, la estructura actual habla no solo del Rector sino también de “la Rectoría”(Acuerdo Superior 389 de 2011)¹¹². La Rectoría se concibe como una instancia orgánica a la cual se han integrado recientemente, de manera formal, el Secretario General, el Asesor de Planeación, el Auditor Interno, los asesores, consejeros y servidores de apoyo administrativo. Una estructura más amplia o específica si se tiene en cuenta que el Estatuto General concebía a la Rectoría como una dependencia universitaria bajo la dirección del Rector, constituida por: el Rector, el Vicerrector General, los Vicerrectores de Investigación, Docencia, Extensión, Administrativo, y los directores de la administración central (Art. 39 del Estatuto General)

La distinción entre la Rectoría como unidad de organización, o como instancia orgánica, y la figura del Rector como autoridad ejecutiva, resulta confusa. No obstante, es “el rector” y no “la rectoría”, la figura del gobierno a la que se refiere la normativa nacional; de allí que no se conozca muy bien qué tipo de disposiciones derivadas de la Ley 30 de 1992 puedan resultar diferenciales cuando se trata del rector y no de la rectoría. Adicionalmente, en relación con lo que el Estatuto General denomina “actos del Rector”, puede ser confusa la diferencia y los límites de las funciones e instrumentos de gobierno de “la Rectoría” y del Comité Rectoral, que también desarrolla funciones y posee instrumentos de gobierno en el marco de sus actuaciones ante el CSU y el CA.

Se trata de una situación que puede generar problemas en relación con las actuaciones de las autoridades académicas y administrativas de la Universidad, cuando se trata de intervenir en diferentes instancias del gobierno formal. De hecho, en el trabajo de campo apareció una percepción sobre otra instancia que, como “la rectoría”, tampoco puede ser fácilmente diferenciable: el “Comité Rectoral”. Sobre este comité, dice la fuente que: “[...] no está formalizado, no tiene legislación, y aunque no

¹¹² Modificatorio de la antigua estructura formal de la dependencia en el marco del Proceso de Transformación Organizacional, conforme a la entrada en vigencia de un acto previo que declara las circunstancias de adopción del Mapa Orgánico de Procesos (MOP) para la Universidad (Acuerdo Superior 354 del 29 de abril de 2008).

se toman decisiones, sí orienta sobre decisiones que deben tomar la Rectoría o el CSU. Esto lo hace partícipe del gobierno universitario, además de otra característica: sus integrantes son los vicerrectores y los directores de la unidad central o por la invitación” (Entrevista Directiva 1, 11 de marzo de 2013).

En lo que respecta a las funciones e instrumentos que se abordan a continuación, es claro que se atribuyen y son responsabilidad directa de ese órgano ejecutivo, unipersonal y fácilmente identificable que es “el rector”.

El marco general de funciones del Rector lo constituyen Ley 30 y el Estatuto General de la Universidad. A diferencia de lo dispuesto para los consejos académicos y los consejos superiores universitarios, la Ley 30 de 1992 es bastante limitada en la discriminación de las funciones rectorales; no obstante es clara al momento de autorizar su definición por las normativas internas de las universidades. Tal como puede verse en anexo 5, las funciones cumplidas por el Rector durante el periodo analizado, resultan ser coherentes con los enunciados normativos del Estatuto General Universitario, o se reflejan allí sin dificultad.

Las actuaciones del Rector se concentran en el ámbito administrativo y financiero, y de dirección y gestión; en menor medida, en el campo académico y sociopolítico.

Los instrumentos de gobierno del Rector tienen la forma de resoluciones rectorales, circulares y comunicados¹¹³. Las resoluciones rectorales expresan “los actos del Rector” y por medio de ellas se expiden los reglamentos y actos administrativos propios de la órbita de competencia del Rector, “para el cumplimiento y la ejecución de los estatutos, de los reglamentos y de las demás decisiones de los Consejos Superior y Académico” (Estatuto General, 1994, p. 29). En las resoluciones es posible hallar el ejercicio del gobierno expresado en directrices más generales, decisiones administrativas en materias financiera y de personal, responsabilidades y funciones delegadas. Durante el período analizado¹¹⁴, en efecto, las decisiones del rector se vertieron principalmente en reglas básicas, reglamentos, protocolos, manuales de

¹¹³La masa documental (2010-2013) consultada en este caso, fue la siguiente: 856 Resoluciones Rectorales, 16 Circulares y 14 Comunicados. De acuerdo con el marco metodológico y para esta primera aproximación al “gobierno en acción”, aquí se privilegiaron documentos sobre los acontecimientos previstos por la investigación: seguridad y vigilancia, participación y representación, gestión y administración universitarias.

¹¹⁴ De 16 circulares emitidas durante el periodo, 12 fueron firmadas solo por el Rector, las demás se firmaron por el Rector y el funcionario responsable del tema contenido en la circular: Vicerrector Administrativo, Directora de Control Interno, Vicerrectora de Extensión, y Coordinadora del Programa Riesgos Ocupacionales.

procedimiento y decisiones sobre la ordenación u organización de los procesos administrativos¹¹⁵.

Las circulares rectorales, por su parte, contienen directrices administrativas; a través de ellas se informa a la comunidad universitaria, en especial a vicerrectores, decanos, directores, profesores y personal no docente, sobre medidas tomadas internamente o sobre la aplicación de la normativa nacional que tiene incidencia en el espacio universitario. El análisis de esta fuente mostró que las circulares sobre asuntos internos emitidas por Rectoría durante el período en estudio, aludieron a la racionalización de las horas extras para los conductores¹¹⁶; a la regulación del pago de las horas cátedra durante los períodos de cese de actividades¹¹⁷; a la tarjeta integrada personal (TIP); a las “jornadas universitarias”¹¹⁸; a la atención de emergencias y al cumplimiento del plan de salud ocupacional¹¹⁹.

Las circulares que transmiten, especifican o detallan directrices administrativas de carácter externo permiten constatar la incidencia de la normativa nacional o de organismos externos en el entorno interno universitario. Es lo que ocurre, por ejemplo, con los casos de los requerimientos de los órganos de control departamental y nacional (Circulares del 26 de enero y del 2 de septiembre de 2010)¹²⁰; la aplicación del estatuto nacional anticorrupción (Circular del 21 de junio de 2012)¹²¹; o con la ley de garantías electorales (Circulares del 5 de febrero de 2010 y del 23 de febrero de 2011)¹²².

¹¹⁵ En los años de observación las Resoluciones aludieron a asuntos como estos: Tratamiento de información y Protección de Datos Personales; normas relacionadas con las presuntas conductas de acoso laboral; utilización de los recursos y servicios del Sistema de Bibliotecas; reglamentos específicos para programas de posgrado; Fondo Patrimonial; examen de admisión; distribución de ingresos económicos producto de las regalías; propiedad intelectual de la Universidad; premios nacionales de cultura Universidad de Antioquia.

¹¹⁶ Circular del 4 de octubre de 2010

¹¹⁷ Allí se estableció que ese pago procede siempre que decanos, directores o jefes certifiquen que esas horas fueron utilizadas en actividades de investigación o extensión programadas por la dependencia. Esta circular es significativa toda vez que puede leerse como una respuesta de la rectoría a las solicitudes y demandas de los profesores de cátedra sobre su situación en condiciones de anormalidad académica, pero también en casos en los cuales se produce la iniciación de labores de docencia o investigación sin que se haya perfeccionado el respectivo contrato del docente. Finalmente, la Circular reafirma que a los “profesores vinculados” no se le podría pagar horas extras por cátedra durante un cese de actividades. (Circular del 20 de septiembre de 2010).

¹¹⁸ Específicamente las jornadas de 2012 denominadas “En casa de las palabras (209 años)” (Comunicado, Rectoría, 13 de agosto de 2012)

¹¹⁹ Estos temas han sido estipulados en resoluciones rectorales de 2002, 2011 y 2012, pero responden a la normativa nacional emanada del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social en 1979 y en 2012.

¹²⁰ En este proceso se involucraron dependencias como el Departamento Financiero y el Departamento de Organización y Sistemas (de la Dirección de Planeación), y se establecieron los procedimientos y responsabilidades de los ordenadores del gasto de cada dependencia. Además, la Universidad debió adoptar un software diseñado por la Contraloría General de Antioquia para el seguimiento fiscal. Llama la atención que, según esta circular, la Universidad es considerada por la Contraloría como un “caso muy especial”.

¹²¹ La circular dice que se debía elaborar “anualmente una estrategia de lucha contra la corrupción”, su respectivo “mapa de riesgos de corrupción y sus medidas de mitigación”, y unas “estrategias anti trámites”. Anuncia que la Universidad también estaba obligada a diseñar una estrategia para brindar una “[...] mejor atención al ciudadano,

El último instrumento son *los comunicados*, los cuales son utilizados en aquellas situaciones que irrumpen la vida cotidiana de la Universidad. Aunque al tema se volverá cuando se aborde la actuación de los órganos de gobierno en cada uno de los acontecimientos que en este trabajo se analizan, por lo pronto se puede resaltar que en el período observado los problemas que ameritaron el pronunciamiento por ese medio fueron: la reforma de la Ley de Educación Superior¹²³; los problemas de seguridad en el campus universitario y en algunas sedes regionales¹²⁴; y el Proceso de Transformación Organizacional¹²⁵.

Finalmente, aunque no constituya una de aquellas *formas típicas* que acaban de describirse, el Rector cuenta con un instrumento de gobierno cada vez más notorio: la creación de **comités, comisiones y alianzas**. Se trata de una actuación que pareciera reproducir —en el nivel local— el panorama hallado en el Sistema de Educación Superior; es decir, un panorama burocratizado por la creación de múltiples comités y comisiones. En el periodo de estudio se encontraron comités y comisiones de carácter interno como la Comisión Institucional de Ética, creada en 2010¹²⁶; los Comités de Prevención y Atención de Emergencia¹²⁷, y el Comité de Conciliación¹²⁸, creados en 2011.

Se hallaron otros tipos de comité que cumplen una función más referida a la relación de la universidad con la sociedad, entre ellos: el Voluntariado Universitario o "Red de Voluntades Universitarias por el Desarrollo Social U. de A"¹²⁹; el "Comité de

conforme a la metodología del Programa Presidencial de Modernización, Eficiencia, Transparencia y Lucha Contra la Corrupción" (Circular, Rectoría, 21 de junio de 2012).

¹²²En ellas se recuerdan las prohibiciones de intervención en política y se enfatizan las situaciones que se pueden presentar, en vigencia de la ley, con los contratos celebrados con entes municipales y departamentales. Esto último es indicativo de las dificultades más simples que se presentan en la relación Universidad-Estado, pues los contratos con esas entidades territoriales son fuente de financiación de la Universidad. Durante la vigencia —recurrente— de la ley de garantías, el flujo o la ejecución de la contratación se ven afectados.

¹²³El Comunicado del 14 de marzo de 2011 exponía la posición del Rector frente al Proyecto de reforma a la educación superior. Después, el Comité Rectoral hacía llamaba a suspender el paro estudiantil desatado por el desacuerdo con dicho Proyecto de reforma (Comunicado, Comité Rectoral, 17 de noviembre de 2011)

¹²⁴Rechazo a las extorsiones recibidas por los propietarios de los locales comerciales de la Universidad (Comunicado, Comité Rectoral, 22 de noviembre de 2012); rechazo a la ocupación de predios en Ciudad Universitaria y en la Sede de Arboletes (Comunicado, Rector E, 9 de septiembre de 2013); declaración de la Universidad como víctima en los "actos de terrorismo" ocurridos el 26 de agosto de 2011 (Comunicado, Comité Rectoral, 20 de septiembre de 2013); rechazo a la intimidación de profesores del Instituto de Biología realizadas por grupo con brazalete de las FARC-EP (Comunicado, Comité Rectoral, 24 de julio de 2013); y repudio frente a las amenazas a líderes estudiantiles de la Facultad de Economía por el grupo Comando Estudiantil Águilas Negras (Comunicado, Comité Rectoral, 26 de noviembre de 2013).

¹²⁵ Comunicados del 6 de diciembre de 2012 y del 15 de enero de 2013. Los cuestionamientos de la Asociación de Profesores a la manera como se introdujo este Proceso, llevó al Comité Rectoral a emitir comunicados en los cuales se lo justificaba y se informaba sobre su reorientación para dar mayor participación a los profesores.

¹²⁶ Resolución Rectoral, 9 de agosto de 2010

¹²⁷ Resolución Rectoral 31927, 15 de marzo de 2011

¹²⁸ Resolución Rectoral 32384 del 2 de junio de 2011

¹²⁹ Resolución Rectoral, 4 de junio de 2010

Universidad en Línea y Antitrámites" y el "Equipo de Atención al Ciudadano"¹³⁰. También nuevas comisiones, comités y juntas que apenas ampliaron organismos ya existentes, como la Fundación Universidad de Antioquia¹³¹; la Junta Administradora del Programa de Salud, el Comité Técnico Científico de la IPS y la Junta Administradora del Contrato del Encargo Fiduciario¹³².

Finalmente, aparecen otras comisiones creadas a instancias del Rector, pero con la función de asesorar a los demás órganos de gobierno. Por ejemplo, en 2010 se creó la Comisión Asesora del Consejo Superior Universitario para la constitución de una sociedad empresa de base tecnológica, tipo *spin off*, a partir de resultados de investigación (CONOSER, de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Antioquia)¹³³. Así mismo, en 2011 se creó el Comité Asesor de Cultura, cuya función sería dinamizar y coordinar la Red de Cultura, conformada desde 2007 para asesorar al CSU y al CA en materia de políticas culturales institucionales¹³⁴. Dos comités más fueron creados para el proyecto "Ampliación de la capacidad instalada para la investigación y la innovación en la Universidad de Antioquia", uno de carácter científico y otro de índole operativa y financiera, que además de fortalecer la investigación de cara a las metas del plan de desarrollo, apoyaran de manera eficiente la gestión del Comité Universidad-Empresa-Estado¹³⁵.

- **Percepciones sobre la concentración de funciones**

Desde la perspectiva de los entrevistados, existen posiciones a favor y en contra de la concentración de poder en la figura del Rector, bien por la centralización de las decisiones que se producen en ese órgano, o bien por la vía de la delegación de funciones del Consejo Superior. Las posturas pueden resumirse así:

a) Para algunos, lo problemático de la delegación sistemática de funciones al Rector es que se trata de actos que están por fuera del ordenamiento jurídico colombiano: "La Universidad de Antioquia viene ejerciendo muchas de las acciones por fuera de la norma, por fuera de la ley, [...] muchas de las cosas que el CSU delegaba al señor Rector son situaciones indelegables frente al Estatuto. Entonces, todas esas acciones jurídicas que haya tomado esta administración, podrían caerse desde un punto de

¹³⁰ Resolución Rectoral 37420, 27 de junio de 2013

¹³¹ Resolución Rectoral 36501, 18 de febrero de 2013. Mediante la cual el Rector designó a los nuevos miembros institucionales universitarios para la Junta Rectora de ese organismo.

¹³² Resolución Rectoral 32047,4 de abril de 2011. En la que el Rector convocó a la elección de representante ante dicha junta.

¹³³ Resolución Rectoral, 5 de mayo de 2010

¹³⁴ Resolución Rectoral 32437

¹³⁵ Resolución Rectoral 37291, 11 de junio de 2013

vista jurídico" (Entrevista Profesor 4, Área de Ciencias Sociales y Humanas, 7 de marzo de 2014).

b) Una mirada desde el estamento estudiantil percibe la concentración del poder en el Rector como un proyecto político de "pocos" que busca dirigir la Universidad: "la idea de que el rector rija la Universidad y que tenga miles de funciones, es dañino porque no se siente un equilibrio". Entonces, si bien desde este estamento se reconoce la importancia del Rector para la Universidad y se entiende que la delegación de funciones se hace con el propósito de lograr gobernabilidad, el resultado para estos entrevistados ha sido la pérdida de gobernabilidad.

c) Muchas de las percepciones sobre el incremento de la discrecionalidad del rector, y de la concentración de poder en él, estuvo relacionada con las reclamaciones que, entre 2012 y 2013, hizo la Asociación y la Asamblea de profesores alrededor del proceso de transformación organizacional. Coyuntura en la que incluso se calificó de ilegal el mismo proceso y la restructuración de cargos para la implantación de los macroprocesos habilitadores, operacionales, y sus derivados según el MOP.

d) Algunos entrevistados desestiman la concentración de poder en el rector. Por el contrario, estiman que la naturaleza de la universidad, las inercias que la caracterizan, sumado a la lentitud en su dinámica, constituyen factores que retrasan los procesos de toma de decisión, por lo que consideran deseable que existan mecanismos que permitan al Rector tomar decisiones rápidas¹³⁶. Simultáneamente, sin embargo, algunas de estas personas entrevistadas advierten que la Universidad tiene todavía un camino por recorrer en cuanto a descentralización de responsabilidades y funciones administrativas que habitualmente recaen sobre la figura del rector, para que pueda otorgarse mayor autonomía a las unidades académicas¹³⁷.

e) Algunas personas recalcan que la normativa a la vez que le permite actuar al Rector con cierta discrecionalidad, también le establece límites y le exige autorizaciones por parte del CSU en asuntos que van desde apartarse de una norma "hasta la posibilidad de hacer un viaje". "No sé si sea excesiva la discrecionalidad del Rector, yo creo que por el contrario el Rector en muchas cosas es muy amarrado a la posibilidad de cambiar normas y reglamentos"¹³⁸.

¹³⁶"[...] imagínese que para hacer cualquier cambio por ridículo que sea tengo que hacer dos debates, o sea dos meses, para hacer una resolución tengo que esperar un mes, [entonces para que pueda decidir rápido] es darle a este rector la responsabilidad de afrontar esta situación" (Entrevista directiva 5, 28 de abril de 2014).

¹³⁷"[si] la desconcentración es autonomía, la utilización de recursos debe ir acompañado de la posibilidad de responder disciplinaria, fiscal y políticamente, a riesgo de que la Universidad de Antioquia incurra en actos de corrupción" (Entrevista directiva 2, 17 de marzo de 2014).

¹³⁸ Entrevista directiva 5, 28 de marzo de 2014. También: "No conozco mucho en qué se le ha dado tanto poder al Rector, no sé en qué se podría decir que le dieron más concentración de poder, para mí no es tan evidente"

En síntesis, parece existir una coincidencia en que el Rector es la cabeza visible de la de toma de decisiones, está en el vértice de la estructura de gobierno universitario, pero está condicionado por procesos internos y externos, así como por otros actores, incluso de oposición: “[...] las decisiones no se pueden tomar prescindiendo de todos los participantes que tienen que ver hasta con las situaciones contrarias al Rector, que es en últimas quien va a ser responsable jurídico de la mayor parte de las decisiones que se tomen en la universidad; entonces, ¿quién toma las decisiones? el rector firma las decisiones. ¿Quién las toma? mucha gente” (Entrevista profesor 1, Área de Ciencias Sociales y Humanas, 3 de marzo de 2014)¹³⁹.

Pese a que algunos docentes y directivos pongan en cuestión la concentración de funciones y de poder en el Rector (o en la Rectoría), lo cierto es que el Acuerdo Superior 408 de 2013, Reglamento Marco, implicó una reforma para regular el proceso de delegación y de desconcentración de funciones, soportada en la idea de que una administración al servicio de la academia requería la desconcentración de funciones y la actuación bajo principios de eficiencia, economía, celeridad, eficacia y transparencia¹⁴⁰. La percepción crítica con respecto a dicha delegación no sólo es producto del cuestionamiento que el estamento y la agremiación profesoral hicieron al PTO, sino que ha sido el resultado de una re-estructuración normativa que enfatiza la desconcentración y delegación de funciones administrativas en otros directivos universitarios, con lo cual las responsabilidades disciplinarias, fiscales y hasta penales se distribuyen en el conjunto de directivos de dependencias y aun en los profesores cuando actúan como interventores (es el caso de lo que se establece en las normativas los antitrámites y anticorrupción).

El papel del ejecutivo y la fuerte estructura presidencialista que caracteriza el sistema político colombiano, se reproducen en el sistema de educación superior. En este sistema, como se dijo, los miembros del ejecutivo nacional tienen una fuerte influencia. Con lo planteado en este acápite, pareciera que una tal dinámica se calca

(Entrevista profesor 10, Facultad de Ingeniería, 20 de marzo de 2014). O, igualmente: “Cada que el rector se va a salir de la normatividad, pide concepto y visto bueno del CSU; en temas de contratación pide autorización. Un viaje, una donación, cualquier cosa que se salga de la normatividad pide autorización y visto bueno del CSU, entonces el Rector no tiene todo el poder en su mano” (Entrevista representante egresados, abril 4 de 2014).

¹³⁹Incluso uno de los entrevistados expresaría que el poder del Rector es aparente y aseguraba que “la figura de los contratistas y asesores han tomado mucho poder, toman decisiones y el Rector se fundamenta en sus informes” (Entrevista profesor 7, Área de Ciencias Naturales y Exactas, 11 de marzo de 2014).

¹⁴⁰Uno de los cambios más importantes, y que está relacionado con la implantación del proceso de transformación organizacional al interior de la Universidad, es la responsabilidad asignada a la Dirección de Desarrollo Institucional para que implemente o adecue los “sistemas de información, a las condiciones de desconcentración o delegación, con el fin de disminuir los trámites en la Universidad y alcanzar la prestación eficiente del servicio” (Artículo 14, Acuerdo Superior 408).

también en la Universidad de Antioquia, donde se le concede una excesiva importancia a la figura del Rector.

El Rector, en efecto, tiene una centralidad en el ejercicio del poder o se constituyen en la instancia más visible del gobierno¹⁴¹. Y pese a que recientemente se ha pretendido la desconcentración de funciones y responsabilidades en los decanos, jefes y directores —y hasta en los docentes—, pareciera que en esa “transferencia” late más la idea de eficiencia administrativista, que de democratización de las decisiones.

Aquí no es posible concluir, como lo haría uno de los universitarios entrevistados, que “la universidad hace parte del Estado, entonces tiene todos los males del Estado” (Entrevista jubilado, 27 de febrero de 2014). Pero es sugestiva la idea de que los entornos universitarios también son el resultado de un diseño —y de una cultura— institucional nacional; o que la institucionalidad universitaria de las universidades públicas puede reproducir buena parte de los trazos que caracterizan estructuras y gobiernos en el país. Pero esa misma inferencia puede indicar que la Universidad no es ingobernable, sino que tiene problemas complejos, difíciles de solucionar y de larga duración en el tiempo. Y que el diálogo y la búsqueda de mejores mecanismos de representación y participación, son soluciones posibles.

3.3 Entorno interno, espacio político, espacio académico

El punto de vista adoptado en esta investigación no reduce la pregunta por el entorno interno universitario a las características de sus autoridades formales o a la autonomía económica, política o administrativa; sino que concibe el espacio político universitario como espacio de poder donde tienen lugar la relación de fuerzas, la promoción y defensa de valores políticos de diferentes tipos y la proyección de ideas sobre el modelo o tipo de Universidad que se desea. Lo que, naturalmente, configura un escenario de tensiones y encuentros, no siempre disruptivos pero regularmente marcados por la emergencia de conflictos. En otras palabras, el espacio universitario como escenario de lo público, se convierte en un espacio de construcción colectiva portador de grados de antagonismos políticos propios de los escenarios con pretensiones democráticas.

¹⁴¹ Sobre la réplica del presidencialismo del sistema político colombiano en la Universidad uno de los entrevistados planteó la siguiente reflexión: “[...] ¿Existe alguien capaz de resolver algunos problemas por sí solo, sin la ayuda de un colectivo? De hecho, órganos como consejo rectoral o el CSU toman macro-decisiones; es decir, en este nivel específico, las decisiones son tomadas por los estamentos y organismos multiestamentarios respondiendo a las lógicas del centralismo y de tradición política” (Entrevista profesor 4, 7 de marzo de 2014).

Ese escenario de tensión y antagonismo se evidencia en el repertorio general de actores que desde adentro y afuera de la Universidad pugnan por poner en marcha sus ideas y visiones de la universidad como proyecto político, así como en las diferentes concepciones sobre las relaciones entre el espacio académico universitario y sus dinámicas políticas. Por esto cobran importancia las percepciones de los actores universitarios consultados en esta investigación para comprender esa tensión entre quienes conciben el entorno interno universitario como un espacio predominante o exclusivamente académico; y quienes viven y construyen el entorno universitario con un sentido público o marcadamente político.

Esa tensión evidencia no sólo el encuentro de sentidos diferentes a propósito del lugar de lo político y la política en la Universidad de Antioquia, sino también de actores con una procedencia e intereses diferenciados en razón de su carácter interno (comunidad universitaria, docentes, profesores, empleados), externo (autoridades locales, asociaciones y grupos políticos) o híbrido, si se trata de reconocer que todos y cada uno de los miembros de comunidad universitaria encarnan esa doble condición de habitantes del afuera (la ciudad, el espacio público, la sociedad) y ciudadanos de la Universidad. Es esta una primera vía para transitar por eso que se ha nombrado como el proceso de gobierno o el gobierno en acción.

Entre los actores universitarios se identifican, entonces, tres tendencias: una que concibe la Universidad como un espacio predominantemente académico; otra que exalta su naturaleza netamente política; finalmente, la que entiende a la Universidad como un espacio híbrido que debe moverse fluidamente entre la academia y la política. Las percepciones sobre la universidad como espacio prioritariamente académico están apuntaladas en que se trata de un proyecto de carácter científico, tecnológico y cultural que si bien no puede sustraerse de un contexto político y económico, no debe ser tampoco un escenario de dicha naturaleza¹⁴². Si bien este tipo de posiciones no niegan la relación de la Universidad con un entorno social y político que tiene real incidencia sobre su actuación como institución pública, resulta cierta una relativareducción de su misión institucional a lo académico, es decir, evidencia el interés de condicionar el ámbito público universitario al conjunto de actores y acciones estrictamente académicos. En ese sentido, la universidad como espacio de expresión de lo ideológico-político, lo partidista, gremial o de otras formas posibles de expresión política pierde algo de sentido, en tanto lo misional-universitario se impone sobre lo político y social de la universidad misma.

¹⁴²“La Universidad ha cometido un error muy grande, cuando se ve a ella misma como un escenario político, creo que el tema político hay que debatirlo aquí, igual que el tema económico, cultural y social hay que debatirlo y mirarlo con la lupa de lo que es su esencia [...]. La Universidad digamos es una parte del Estado pero es una parte del Estado que no se dedica a la política, que se dedica a la academia y a la ciencia, la cultura, es eso, es a través de esas lupas que ella tiene que mirar los otros asuntos [...]” (Entrevista Profesor 3, 25 de marzo de 2014)

No obstante, se trata de una perspectiva que si bien puede ser compartida por muchos universitarios, ha sido puesta en cuestión por quienes consideran problemática esa priorización de lo académico sobre lo político en la Universidad, pues con ello se ha instalado una idea de universidad entendida como élite de académicos dedicados al cultivo de un saber científico alejado de los problemas y necesidades sociales; además de presentarse la progresiva consolidación de un gobierno universitario de carácter epistocrático que, entre otras cosas, corre el riesgo de ver en prácticas misionales como la investigación, un tipo de rédito más económico que académico¹⁴³.

En contraste con aquellas consideraciones que apartan a la Universidad pública de sus espacios y actuaciones políticas, se identifican aquellas percepciones de algunos profesores y jubilados¹⁴⁴ sobre el espacio político universitario como eje fundamental, entre otros, de la vida académica y de la experiencia cotidiana de los universitarios¹⁴⁵. En ese sentido, la Universidad es un espacio político en tanto espacio de relaciones de poder; pero ello no quiere decir que sea un espacio para la política partidista, como tampoco un espacio donde deba priorizarse una forma particular de hacer política. Esta idea es bastante sugestiva si se contrasta con las afirmaciones de quienes integran espacios como el Consejo Académico donde se habla de promover una idea específica de política o de orden: la democracia. Si se trata de asumir con todos sus argumentos la idea de la universidad como espacio político plural, no podrá decirse que existe una única forma de expresión de lo político. De allí también que el gobierno de la universidad no se dirija exclusivamente a una sola visión de lo político

¹⁴³ “No me sorprende que esa concepción política de los universitarios y la universidad termine siendo más importante que otras, mucho más en épocas que hay una elitización de la universidad, una sustitución del académico por el investigador, como un sujeto raro que vive en un mundo distinto a un mundo real [...]. Eso es nocivo porque esta distancia la universidad de ese entorno político que ella pide y necesita, esa parte me parece importante, ese va a ser el aguijón que va a quitarle a las universidades o las va a acabar, de manera endogámica o endémica; la universidad se está matando a sí misma con ese fragmento, porque en esa medida a la universidad el conocimiento que le sirve, el universitario que le sirve, no es el que ve lo político en el sentido amplio, sino el que es capaz de sentarse en la utilidad y generalmente la utilidad es la económica” (Entrevista profesor 4, Área de Ciencias Sociales y Humanas, 7 de marzo de 2014).

¹⁴⁴ “La universidad debería ser, por excelencia, un espacio político, donde converjan todas las ideas, máxime cuando aquí es donde se forman los futuros dirigentes del país, entonces sí debe ser por excelencia un espacio político y de reflexión. Yo creo que las características del espacio político es que haya mucha libertad de expresión, para que la gente se exprese por muchos medios, incluso los medios murales (que aquí parece ser que ya es un delito utilizarlos) [...], hay muchas maneras de expresión en la universidad, pero a veces son coartados por la misma administración (Entrevista jubilado, 6 de marzo de 2014).

¹⁴⁵ “Sí, claro; es un espacio político, pero no es un espacio donde cierta manera de hacer la política tengan o sean preferibles; es un espacio político porque es un lugar donde se presentan relaciones de poder; pero hay ciertas maneras de hacer política, que se denominan democrática porque aportan a una convivencia, [...], permiten que la reunión sea más rápida, invitan a una comunicación permanente entre los estamentos que tienen problemas, un intercambio entre lo que cada uno quiere, lo que cada uno pretende, lo que cada uno gestiona” (Entrevista Profesor 5, Área de Ciencias Sociales y Humanas, 24 de febrero de 2014).

en la universidad, tampoco promoverla, pero sí tendrá que vérselas con muchas de esas formas de expresión política que coexisten en la universidad.

Algunos de quienes ocupan los altos cargos directivos de la Universidad coinciden con la idea de considerar el espacio universitario como escenario de relaciones de poder, que se derivan de la dinámica académica y tienen incidencia política¹⁴⁶. De manera que tanto para algunos de los profesores como para directivos entrevistados es claro que sin lo académico y con sólo lo político la Universidad sucumbe, en otras palabras: “[...] la universidad no podría ser un espacio político sin lo académico, eso sí sería la muerte de la universidad” (Entrevista Directivo 4, 18 de marzo de 2014).

De otro lado, también se encuentran algunas interpretaciones que sugieren un cierto equilibrio entre lo académico y lo político donde se relleva la idea de que la universidad pública tiene una función académica que debe contribuir al desarrollo social y político, pero en ningún caso la Universidad podrá ser esclava de la político, ni lo académico subsumir lo político¹⁴⁷. La ausencia de vida política para algunos actores universitarios resulta problemático si de pensar la universidad como espacio democrático se trata, por eso proponen fortalecer la política en un sentido no convencional y de esa manera hacer del espacio universitario un espacio político¹⁴⁸. Esta visión de la vida política co-implicada con la vida académica tiene resonancia también entre un sector del estudiantado, de hecho uno de los estudiantes consultados planteaba que más que un equilibrio, se trataría de una relación de cierta complementariedad entre lo académico y político, donde el primero resulta inerte sin lo segundo, y lo político se manifiesta para lo académico en un horizonte de transformación social¹⁴⁹.

¹⁴⁶ “Uno considera que la universidad es fundamentalmente una entidad de carácter académico, pero cuando uno lo manifiesta así es muy simple y termina obviando el hecho que hoy la dinámica académica de la universidad genera relaciones de poder en la sociedad y que al generar nuevas relaciones de poder evidentemente está incidiendo políticamente” (Entrevista Directivo 4, 18 de marzo de 2014).

¹⁴⁷ “La sociedad espera que la universidad sea una institución académica y que lo académico contribuya al desarrollo social y ese desarrollo social incluye el desarrollo político [...], pero que lo académico no se vuelva en un esclavo de lo político y que lo académico no puede estar por encima de lo político, tiene que ser un elemento fuerte con un papel significativo en la vida en una sociedad, es un elemento tanto práctico como académico” (Entrevista profesor 1, Área de Ciencias Sociales y Humanas, 3 de marzo de 2014).

¹⁴⁸ “No hay una suerte de desfiguración de lo académico por lo político, hay más bien una inmanencia de lo político sobre lo académico[...].Es la vida política y es tan importante como la propia vida académica, pero no la vida política en el sentido convencional que entendemos, aunque algo de eso lo hay; porque ya se desnaturalizaría la universidad, dejaría de ser un espacio cultural y académico que es su razón de ser, para convertirse en un espacio político y no es eso, sino cómo la política se realiza a través de la academia y/o como la academia para ser academia requiere también de una instancia política (Entrevista profesor 6, Área de Ciencias Sociales y Humanas, 10 de marzo de 2014).

¹⁴⁹ “No hay que poner esa dicotomía, yo creo que se complementan obviamente porque una actividad académica profunda que no tenga como horizonte un cambio social y ese cambio social [se produce] por la política, es una universidad inerte, una universidad que no participa en política y no tiene una visión crítica de la sociedad es inerte, así sea académicamente excelente” (Entrevista estudiante 1, Área de la Salud, 19 de marzo de 2014).

Finalmente, es importante nombrar aquella idea según la cual la universidad como espacio político ya no solo se interpreta en el sentido de lugar donde se actualizan relaciones de poder, sino como un espacio donde se construyen e instituyen reglas de juego, que serían administradas por el gobierno universitario: “Para realizarse como academia necesita unas mínimas reglas de juego, unas mínimas instancias de gobierno que son las que hacen posible que ese desarrollo académico, esa búsqueda del conocimiento, ese compartir el conocimiento sea posible” (Entrevista Profesor 7. Área de Ciencias Naturales y Exactas, 11 de marzo de 2014).

En suma, podría decirse por ahora que esa co-implicación entre lo académico y lo político, resulta ser una perspectiva que abre la puerta a la repolitización del espacio universitario por vías democráticas, en la medida en que se espera que la discusión y la resolución de los problemas se tramiten por esta vía y no por medio de la coerción, el secreto, el autoritarismo, o las medidas de choque, a las que se ha apelado con frecuencia en décadas recientes en la vida universitaria¹⁵⁰.

Tal como Ordorika lo ha planteado, la Universidad es un espacio político de la sociedad, que tiene un dominio diferente a otros ámbitos políticos, justamente por ocuparse de “[...] la creación, recreación, transmisión y difusión de conocimientos. Es un espacio político porque en el trabajo académico y en la comprensión de la Universidad misma se expresan distintas visiones y perspectivas políticas sobre la propia institución y sobre la sociedad. Se trata entonces de repolitizar a la Universidad y de repolitizar el análisis sobre la misma” (2006, p. 13). Este Resulta ser también un camino para problematizar esas visiones de las universidades como instituciones que deberían aspirar a la neutralidad política en aras de su desarrollo técnico-científico; así como una ruta prometedora para que en la Universidad puedan verse con mejores ojos esas concepciones contemporáneas de la política según las cuales esta no emana de una autoridad central, sino que es el resultado de un proceso que involucra actores plurales, públicos y privados, individuales y colectivos¹⁵¹.

¹⁵⁰ Tal como lo ha planteado uno de los profesores consultados: la Universidad ha procedido autoritariamente, es decir, ha cerrado la puerta antes de que aparezca la política: “La gente no suele resolver sus problemas de manera muy política, porque donde toman la decisión a puerta cerrada, o se toma una decisión que no se explica o se vuela un torniquete (Entrevista Profesor 5, Área de Ciencias Sociales y Humanas, 24 de febrero de 2014). Lo que advierte sobre los problemas que puede tener una universitaria cuando al dejar de lado lo político y elige la medida de orden o seguridad como alternativa no hecha pública ni sometida a discusión. Pero también se abandona la política cuando los encapuchados o cualquier grupo estudiantil produce daños a los bienes universitarios sin que medien las palabras.

¹⁵¹ Victoria Kandel ha sido otra atora importante a la hora de pensar la dimensión política de las universidades, pues para ella el espacio universitario es escenario que trasciende la formación profesional para orientarse a escenarios sociales amplios donde el compromiso formativo adquiere una dimensión y carácter ciudadano: “Ahora bien, si se asume que la universidad puede ser —además de un espacio para la formación profesional— un lugar donde se forman ciudadanos, entonces será posible introducir una reflexión sobre la universidad en su conjunto, su lugar en la sociedad y los vínculos que se pueden establecer entre ambas” (Kandel, 2005, p. 74-75).

Ahora bien, desde el punto de vista del entorno político es importante ver la Universidad como espacio relacional respecto de las dinámicas de sus actores, sus relaciones de poder y proyectos de universidad; como un entorno complejo, signado por la confluencia de múltiples actores y dinámicas que podría denominarse más adecuadamente como espacio político híbrido o mixto, en tanto le da lugar a la divergencia, a las tensiones, a los intercambios, a los encuentros y a los conflictos entre sus actores y sus discursos. La visión del espacio universitario como espacio híbrido implica reconocer varias formas, dimensiones y relaciones entre los actores del gobierno universitario que, como se verá en posteriores acápite, pasaría por:

a) La interacción de actores internos y actores externos que da cuenta del ejercicio del poder político en el marco de la relación de Universidad con los ámbitos políticos nacionales y con las demás instituciones del Estado (por ejemplo, la composición ampliamente debatida y cuestionada de órganos de gobierno como el Consejo Superior Universitario).

b) La incidencia de discursos y visiones sobre la Universidad que se reconocen como externos y que, en razón de ello, son cuestionados por actores al interior de la misma (como la reforma a Ley 30 de 1992, la transformación organizacional, el modelo de universidad neoliberal procedente de los organismos internacionales, entre otros).

c) La existencia de actores, instancias o proyectos cuya estructura formal resulta del intercambio, no siempre consensuado, entre el entorno interno y el entorno externo universitario (por ejemplo, el CUEE, o su contraparte el modelo Universidad-sociedad-Estado identificado en las apuestas del proyecto político de Universidad abierta)¹⁵².

¹⁵² Con esta idea nos acercamos a las definiciones ofrecidas por algunos autores sobre el campo político como el lugar donde se fabrican productos políticos en medio de la competencia entre los agentes comprometidos. Productos políticos que hacen alusión a problemas, programas, análisis, comentarios, opiniones, percepciones, conceptos y acontecimientos (Amézquita, 2008; Mendoza y Camino, 2000)

4. El gobierno de la Universidad de Antioquia. Un análisis a partir de acontecimientos políticos

En los capítulos anteriores se capturó una primera imagen del *gobierno universitario en acción* de acuerdo con el análisis de la estructura y los actores institucionales relevantes, de las relaciones orgánicas que se trenzan desde las propias condiciones normadas o formales, y también de acuerdo con las percepciones que tienen algunos actores universitarios sobre el alcance y el impacto de esas estructuras y relaciones. Para capturar la imagen de gobierno universitario desde su actuación frente a los acontecimientos clave o significativos del entorno político universitario, se caracterizaron los episodios que entre 2010 y 2013 configuraron los acontecimientos de seguridad, elección de directivas y gestión administrativa, en tanto problemas públicos universitarios sobre los cuales los órganos de gobierno tomaron decisiones.

Episodios contingentes que fungieron como sintetizadores de procesos políticos y como unidades de observación que, además de acotar el problema de investigación, visibilizaron actores, estructuras, formas de gobierno y proyectos políticos de universidad en permanente interacción con la estructura formal. A partir de ello fue posible poner el foco en la otra cara de la dinámica del proceso de gobierno o del gobierno en acción, en tanto ella permite describir y analizar los límites, posibilidades y alcances de la actuación de los distintos órganos de gobierno; todo ello complementado con las percepciones y representaciones de la actuación del gobierno por actores universitarios.

Para la construcción de este acápite, metodológicamente se apeló al análisis de contenido de las fuentes de información institucionales correspondientes a los tres órganos de gobierno examinados y a los medios de comunicación internos. Adicionalmente, se tuvieron en cuenta los testimonios de los actores universitarios entrevistados sobre su percepción de la actuación del gobierno frente a los tres acontecimientos. Para complementar la interpretación de las percepciones y opiniones de los actores entrevistados sobre el proceso de toma de decisiones en los tres acontecimientos, se apeló al enfoque metodológico del análisis de redes sociales con la idea de precisar cómo fue vista la incidencia de los órganos del gobierno universitario y de otros actores situados por fuera del gobierno, incluso por fuera del marco institucional.

La estructura relacional de gobierno universitario se examinó mediante tópicos como: la interacción entre actores, la posición estructural que tienen en esta

interacción y las ventajas que pueden tener a partir de esta posición. Además, emergieron actores que si bien en el marco de los estatutos universitarios no tienen incidencia en la toma de decisiones, en la estructura relacional referida por los entrevistados, ocupan posiciones que les permite concentrar flujos de información, establecer relaciones que inciden en la toma de decisiones, y participar de las esferas de acción más allá de las formas institucionales. Se abordaron los niveles macro y micro del análisis de la estructura relacional: el primero para analizar la totalidad de las relaciones, los niveles de densidad y centralización, y el segundo para abordar las relaciones que van tejiendo los actores de manera individual, asumiendo las relaciones directas con los niveles de reconocimiento o prestigio y los niveles de influencia¹⁵³.

4.1 Acontecimiento 1: medidas de seguridad y controles de acceso a la Universidad

La expedición y puesta en funcionamiento la Tarjeta Integrada Personal (TIP)¹⁵⁴, así como la instalación de torniquetes y cámaras, aunque fueron presentadas por las directivas universitarias como un sistema que mejoraría la seguridad del campus universitario, se constituyó en el suceso detonante de eventos que en el año 2010 generaron reacciones y discusiones de diferentes actores universitarios, así como la realización de asambleas estudiantiles, disturbios y hasta la apelación a la violencia y a la fuerza pública¹⁵⁵. La implementación de la TIP se constituyó en un

¹⁵³ Para este estudio, la red se entiende como las relaciones entre un grupo de individuos que, de manera agrupada o individual, se relacionan con otros con un fin específico. Se caracteriza fundamentalmente porque existe un flujo de información o de recursos y por tener más de un actor que interactúa o tiene relación con otro. Las redes están compuestas por: nodos, vínculos y flujos. Los nodos son las personas o grupo de personas que se encuentran en torno a un objetivo o intercambian relaciones o tienen algún vínculo (también pueden ser casos, sujetos o elementos representativos y semejanzas). En el análisis del gobierno universitario los nodos están constituidos por los tipos de actor: directivas universitarias, profesores, estudiantes, empleados. Los vínculos son cada uno de los lazos que existen entre dos o más nodos o actores y en el análisis estarán representados por líneas. Para el caso de este ejercicio la variable que representa el vínculo es la existencia de algún tipo de relación entre los actores, y se profundiza en algunas tipologías de relaciones entre los actores: 1) existencia o no de relación, 2) tipologías de relaciones que se clasificaron a partir del nivel de incidencia de las relaciones (alta, media, baja) y la relevancia (cooperación, oposición o conflicto). El flujo indica la dirección del vínculo, es decir si son unidireccionales o bidireccionales (se indica a partir de la dirección de la flecha).

¹⁵⁴ Es un documento donde se almacena el nombre y el número de identificación de las personas que tienen un vínculo formal con la Universidad de Antioquia, y la información necesaria para el uso de los diversos servicios universitarios. La TIP se adoptó mediante Resolución Rectoral 30326 del 15 de junio de 2010. A partir del 13 de septiembre del mismo año el mecanismo entró en vigencia. Universidad de Antioquia. Resolución Rectoral 30326 del 15 de junio de 2010. En línea: <http://secretariageneral.udea.edu.co/doc/i30326-2010.rtf>

¹⁵⁵ De hecho el mismo día (13 de septiembre de 2010) en que el mecanismo entró en vigencia, el Escuadrón Móvil Antidisturbios (Esmad) de la Policía Nacional hizo presencia en las afueras de la Universidad, ya no con el objeto de contener las acciones violentas de los encapuchados, sino de evitar posibles alteraciones del orden público.

acontecimiento significativo del espacio público universitario porque en ella quedaron condensados buena parte de los problemas que afectaban la seguridad universitaria: las ventas informales, la expedición y el consumo de drogas, los asaltos y hurtos a la población universitaria, han solido citarse como problemas detonantes del reforzamiento de las medidas de seguridad en el campus, aunque se tratara de situaciones que respondían a causas y factores explicativos diferentes.

De hecho, una de las primeras reacciones de estudiantes y profesores frente al tratamiento dado por el gobierno universitario a este acontecimiento, fue poner en tela de juicio la poca capacidad de las directivas universitarias para distinguir esa naturaleza diferente de los problemas; pero además el hecho de que medidas como la TIP y la instalación de torniquetes en las porterías, no hubiesen estado precedidas de actos comunicativos y del diálogo, sino que las autoridades administrativas y académicas de la Universidad tomaran decisiones verticales al respecto (IEP, 2011).

En la revisión de las actas de los órganos del gobierno universitario, así como de los medios de comunicación internos, se encontró que entre las acciones e instrumentos desplegados por el gobierno universitario para intervenir el problema de “seguridad” en el campus universitario, además de la TIP, se destacaron: poner al tanto de la situación al Presidente de la República y a otras autoridades en el ámbito departamental y local (por ejemplo, al comandante de la Policía Nacional); interactuar con instancias gubernamentales para la instalación de cámaras; la implantación de torniquetes; el cierre de la Universidad y la posterior consulta universitaria para su reapertura; el ingreso de la fuerza pública; las constantes evacuaciones del personal universitario, así como la actuación de la Fiscalía para judicializar a presuntos delincuentes¹⁵⁶. Todo ello con el fin de controlarlo solo la seguridad interna sino también los disturbios, bajo la premisa de garantizar la vida e integridad de las personas.

4.1.1 Los actores relevantes

A medida que se agudizaban los problemas de inseguridad, comercio y tráfico de drogas en la Universidad, el Rector puso al tanto al Presidente de la República, quien a su vez trató el asunto con los comandantes de la Policía. En una de las

¹⁵⁶“Hay que tomar decisiones con quien viola las leyes: no se puede tolerar que existan universitarios delincuentes. En cuanto a las drogas, no se deben expedir más comunicados y sí pedir que la Fiscalía adopte todos los mecanismos, que garantice la seguridad de todos los universitarios dentro de la Universidad. Frente a hechos delictivos no se puede impedir el ingreso de la fuerza pública a las instalaciones universitarias, y es un asunto que hay que analizar juiciosamente con los estudiantes porque esto no es responsabilidad exclusiva del Rector (...). El ingreso de la fuerza pública a la Universidad en ningún momento significa violación de la autonomía. El que protege a delincuentes no puede llamarse universitario” (CSU, Acta 266-2010, p. 11).

primeras sesiones dedicadas al tema de seguridad en el campus, participó Metroseguridad, agencia gubernamental que recomendó la instalación de equipos electrónicos de vigilancia para ayudar en la judicialización de los responsables de los robos y tráfico de drogas que se informaban¹⁵⁷. Dicha recomendación suponía un gasto significativo para la Universidad que no estaba presupuestado, ante lo cual el Representante del Presidente de la República, Manuel Santiago Mejía Correa, expresó que si las entidades gubernamentales no podían costear dichos equipos, lo debía hacer la Universidad con sus propios recursos. Este hecho mostró la premura con la que el CSU buscaba dar soluciones al problema de inseguridad que se percibía creciente.

Dicha urgencia por encontrar soluciones al problema se registró con vehemencia en la posición asumida por el Representante de las directivas académicas ante el CSU, Elmer Gaviria, cuando manifestó que no era posible seguir dando vueltas al tema de la seguridad y limitar las acciones del Consejo Superior a la expedición de comunicados de rechazo a la violencia y a actividades como el consumo de drogas. En sus consideraciones se evidenciaban los límites de este tipo de instrumento de gobierno (“el comunicado”) y ponía de relieve la necesidad de adoptar estrategias como la realización de un *consejo universitario de seguridad*.

Sin embargo, en momentos de mayor crisis como en el cierre de la Universidad en el año 2010 no todos los consejeros estaban de acuerdo con las recomendaciones planteadas por Metroseguridad, ni con la autorización que el gobernador de Antioquia daba para el ingreso de la fuerza pública al campus, como tampoco con las propuestas del Decano de celebrar consejos universitarios de seguridad; pues también en el CSU se presentaron disensos y tensiones. Dichas *tensiones* pueden ilustrarse con la calificación de “uribistas” y “represivas” que el Representante Profesor de la época, Gabriel Agudelo Viana, otorgó a las declaraciones del consejero Elmer Gaviria¹⁵⁸.

Esta situación se repitió en varias oportunidades durante las sesiones del CSU. Se trató de la presión ejercida por la mayoría de los consejeros, que inclusive llegó a intervenciones en “tono fuerte”, sobre aquel o aquellos que no concordaban con las decisiones tomadas por el CSU en pleno. Por ejemplo, en octubre de 2011 Jaime Restrepo Cuartas, en calidad de Representante del Ministerio de Educación, cuestionó

¹⁵⁷ Esta participación quedó registrada en el Acta 264 de 2010 en la que se expuso que: “Metroseguridad ha elaborado un diagnóstico de la situación, y recomienda la instalación de equipos electrónicos que permitan ayudar a judicializar a las personas comprometidas con las drogas, equipos que tienen un costo de 970 millones de pesos” (CSU, Acta 264-2010, p. 6).

¹⁵⁸ Ante esta calificación el consejero Elmer Gaviria “pide respeto al profesor AGUDELO VIANA. Quien habla no está de acuerdo con los términos con que el profesor se refiere a él. En la Universidad todos no tenemos que caminar por la misma senda. Personalmente no marcha en contravía. Sugiere que la administración central proceda a los análisis que muestren vías positivas para solucionar los problemas” (CSU, Acta 266-2010, p. 14).

al Representante Profesor, Juan Carlos Amaya, por las críticas que éste último hizo a las medidas de seguridad tomadas por el CSU¹⁵⁹. En este caso, un actor externo con incidencia reprochaba al Representante Profesor las constantes críticas y los llamados a tener en cuenta a otros actores en la toma de decisiones sobre la seguridad universitaria, especialmente, a los profesores y estudiantes¹⁶⁰.

Frente al problema de inseguridad, los actores externos representados en el Delegado del Ministerio de Educación, Gabriel Burgos Mantilla, y el Asesor de Paz de la Gobernación de Antioquia, Jorge Ignacio Castaño Giraldo, calificaban como urgentes las medidas a tomar. El primero exponía la necesidad de dejar entrar a la fuerza pública a la Universidad, en tanto esta no era “extraterritorial” y la Constitución y las leyes colombianas eran claras sobre la responsabilidad asignada al gobierno nacional para responder al delito¹⁶¹. Por su parte, el segundo actor, puso a consideración del CSU la metodología aplicada por la Organización de las Naciones Unidas en las situaciones de inseguridad.

Frente al acontecimiento de seguridad, no es simple coincidencia que en el CA uno de los actores con incidencia, aparte del Rector, fuera el Decano de Medicina quien para la época fungía como representante del CA ante el CSU. Sus opiniones y sugerencias sobre la necesidad de una intervención securitaria del campus, el refuerzo de la vigilancia, la imposición de decisiones no necesariamente consultadas con la comunidad universitaria o la descalificación explícita de estudiantes, profesores o miembros de la comunidad académica vinculados de una u otra forma con los acontecimientos, imprimieron a las actuaciones de Consejo Académico un estilo de gobierno semejante al identificado en el caso del Consejo Superior Universitario. Las razones no sólo están en la presencia de actores que cohabitan en los órganos de gobierno, sino en la tendencia del Consejo Académico a secundar las decisiones del Consejo Superior y a crear las condiciones de posibilidad para las mismas.

En términos de la relación entre el CA y el CSU, tres fueron las figuras que trazaron puentes de comunicación entre las corporaciones: primero, el Rector; segundo, el representante del Consejo Académico ante el Consejo Superior Universitario; y tercero, el Secretario General. Podría decirse lo mismo de una buena parte del equipo rectoral; no obstante, las anteriores figuras fueron las que quizá

¹⁵⁹ Tal como quedó registrado en el Acta 285 de 2011 (p. 9). Luego del primer comentario de Jaime Restrepo, el Representante de los ex Rectores, Luis Javier Arroyave también se refiere al Representante profesoral, Juan Carlos Amaya, manifestando que sus palabras son un “triste comentario”.

¹⁶⁰ Ejemplos de esta situación al interior del CSU se registran en las discusiones de las actas 264 de 2010 sobre la Reforma a la Ley 30 de 1992, 275 de 2011 sobre la modificación del reglamento de investigación y la 284 de 2011 sobre los resultados de la consulta virtual a los universitarios para la apertura de la Universidad.

¹⁶¹ Véase el Acta 266 del 2010 del Consejo Superior Universitario, p. 14.

concentraron un mayor nivel de relación. Al menos hasta el inicio de la presidencia del CSU por el gobernador Sergio Fajardo, algunos de los temas que resultaron de mayor interlocución entre el Consejo Académico y el Consejo Superior, fueron aquellos relacionados con las medidas de seguridad frente a las constantes situaciones de orden público que tuvieron lugar durante 2010 y parte de 2011, y que generaron cierres temporales de la Universidad y actuaciones colectivas orientadas a restablecer el orden. Se destacaría la incidencia de la figura del gobernador sobre las actuaciones del Consejo Académico en relación con temas referidos a la seguridad, el consumo de sustancias psicoactivas, las ventas informales y la violencia.

4.1.2 El estilo de gobierno

Al examinar la actuación del gobierno universitario a propósito de los problemas de seguridad que afectaron el campus durante el periodo analizado, el CSU evidenció una fuerte tendencia a la punición y al control del espacio universitario y de los actores que ponían en riesgo la estabilidad del mismo. Instrucciones como el ingreso de la fuerza pública al campus o la presencia de la policía en sus porterías, tal como lo reflejan las Actas del Consejo Superior, aparecieron como el resultado de las presiones de los miembros externos de dicha Corporación (como el Gobernador Luis Alfredo Ramos), pero que contaron con la anuencia de actores internos (como el Decano de Medicina Elmer Gaviria)¹⁶². En las actas del CSU (y también del CA), las justificaciones esgrimidas aludieron a las medidas de seguridad como males menores para brindar la protección necesaria a los universitarios frente al daño superlativo generado por los eventos de inseguridad en la vida universitaria. Medidas que se implementaron, pese al riesgo de rechazo e ilegitimidad que el gobierno universitario soportaba en ese momento y en ese campo de actuación.

Aunque estas decisiones emergieron del máximo órgano de gobierno y contaron con consenso entre la mayoría de sus integrantes, hubo voces disidentes. Por ejemplo, la expresada por el Representante Profesorial (Gabriel Agudelo), quien dejó constancia en las actas de su rechazo a las medidas, calificándolas como contrarias al espíritu universitario. Posición congruente con la manera como sectores estudiantiles y profesoriales habían estado calificando al gobierno universitario: como el portador de un estilo autoritario cuando de intervenir la seguridad se trataba.

¹⁶² “No podemos seguir dando vueltas al asunto de la seguridad. Ya estamos cansados de expedir comunicados de rechazo a los hechos de violencia y al comercio y al consumo de drogas alucinógenas” (CSU, Acta 266-2010, p. 11). Con lo que el máximo órgano de gobierno no solo reconocía la ineficiencia de las directivas respecto de un problema de larga data en la Universidad, sino que ponía en cuestión uno de los instrumentos privilegiados por el gobierno universitario para intervenir este tipo de situaciones: los comunicados.

En relación con las directrices que emanaron del CSU y su incidencia en el estilo de gobierno frente a asuntos de seguridad, la “mano fuerte” se impuso sobre la deliberación o la adopción de medidas concertadas con la comunidad universitaria. Es justo reconocer que dicho carácter securitario, tuvo clivajes relacionados con quien ocupara la presidencia del CSU. De hecho, si bien las medidas securitarias no fueron cortadas de tajo, el cambio de Presidencia del CSU (Sergio Fajardo) implicó condicionamientos, por ejemplo, con respecto al ingreso de la fuerza pública el cual solo se haría en aquellos casos en los cuales se comprometieran la integridad de las personas o los bienes públicos del campus universitario¹⁶³.

En el caso del Consejo Académico, dado que en su composición prevalecen actores internos de la vida universitaria que tienen un mejor conocimiento del entorno universitario, era de esperarse que el tratamiento a los problemas de seguridad y el alcance de sus decisiones transitaran por orillas distintas a las del CSU. Sin embargo, el CA no mostró capacidad de desmarcarse de las consideraciones y medidas securitarias del Consejo Superior. De hecho el CA mostró una actuación ambivalente, porque mientras en varios comunicados expresó sus preocupaciones sobre la adopción de la TIP como único mecanismo válido de registro e ingreso a la Universidad de Antioquia, reiteró la adopción de la TIP como una decisión irreversible, como un instrumento de seguridad mínimo y de común utilización en cualquier institución pública o privada, y como un mecanismo a cuya aceptación debía invitarse a los universitarios (sobre todo a los estudiantes)¹⁶⁴. Ambigüedad que también se puso de manifiesto cuando emitía comunicados en los que expresaba que las acciones violentas no eran la manera de solucionar los problemas y llamaba al diálogo interestamentario para la búsqueda de soluciones conjuntas y creativas¹⁶⁵, pero casi simultáneamente avalaba la decisión del CSU de permitir la entrada del ESMAD¹⁶⁶.

¹⁶³ La Presidencia del CSU por Sergio Fajardo representó un cambio en el tipo y frecuencia de las confrontaciones entre la fuerza pública y actores de la protesta. Los mecanismos de control de acceso al campus universitario fueron ganando aceptación, toda vez que se habían disminuido las confrontaciones entre vigilantes y miembros de la comunidad universitaria originadas en requisas de las pertenencias antes de ingresar a la Universidad.

¹⁶⁴ Esta solicitud estuvo acompañada de una actitud conciliadora con la que convocaron a los estudiantes a incorporarse a las actividades académicas y a reflexionar sobre la venta y consumo de drogas en la Universidad (CA, Comunicado, 23 de Septiembre de 2010). El tono conciliador se fortaleció un año después con el reconocimiento público de la legitimidad de diversas organizaciones estudiantiles (CA, Comunicado 15 de septiembre de 2011). Para el CSU la apelación a los estamentos, especialmente a los estudiantes, era una manera de evitar que decisiones como el ingreso de la fuerza pública “[...] no recayera como una responsabilidad exclusiva del Rector” (CSU, Acta 266-2010, p. 11).

¹⁶⁵ Véase: CA, Comunicado, 23 de septiembre de 2010.

¹⁶⁶ “El doctor RAMOS BOTERO expresa que él, como Gobernador del Departamento y Presidente del Consejo Superior Universitario, asumirá las decisiones que se deban tomar para garantizar la vida, la libertad y la integridad a todos los Universitarios. No les dejaremos la Universidad a delincuentes. Se comunicará de inmediato con las autoridades judiciales y policiales para que intervengan y ponga fin a los hechos delictivos en el campus (CSU, Acta 269-2010, p. 8). Esta posición fue interpelada por algunos miembros del CA (como el Representante

Por eso se dice que las actuaciones del CA se orientaron fundamentalmente a acompañar y viabilizar las decisiones en el entorno universitario y a buscar algunos mecanismos internos que pudieran legitimarlas. En este sentido, las actuaciones del Consejo Académico de la Universidad en esta materia llaman la atención, primero, por su decisivo acompañamiento en la toma de decisiones orientadas por actores externos; y, segundo, por la intensidad con la cual se ocupaba de un asunto que no es propiamente de aquellos que caracterizarían el perfil de la mayor autoridad académica de una Universidad. Es en ese contexto que algunos actores entrevistados se hacían la pregunta: ¿qué hace el Consejo Académico creando comisiones, justificando decisiones o emitiendo comunicados a propósito de la seguridad del campus?

Por su parte, las actuaciones del Rector se inclinaron a trasladar los problemas a las autoridades externas y a viabilizar las medidas de control dispuestas por el Consejo Superior y por autoridades del entorno externo universitario con los cuales el Rector en su condición de autoridad ejecutiva estableció relaciones: el secretario de gobierno municipal y su homólogo departamental, así como los representantes del gobierno nacional en el CSU, el Presidente de la República y los comandantes de la Policía. Actores del entorno externo universitario que incidieron en la puesta en marcha de las decisiones del Rector¹⁶⁷.

En casos concretos como la instalación de los torniquetes en las porterías de la Universidad o la instalación de las cámaras, la Rectoría y el Comité Rectoral contaron con la asesoría de Metroseguridad, de manera que este ente externo incidió en la toma de decisiones del órgano ejecutivo del gobierno universitario en un tema como el de la seguridad que, para muchos universitarios, debería ser el resultado del consenso interno y no de la imposición con asesoría o por recomendación externa.

Aquí no se afirma que el Rector se encontrara siempre a merced de otras instancias y actores, pero tampoco puede decirse que sus actuaciones carecieran de motivaciones promovidas por actores no pertenecientes propiamente al entorno interno o más inmediato de la Universidad. En términos de las actuaciones del gobierno de la Universidad en el plano securitario, puede decirse que el entorno externo, municipal y regional, se impuso.

profesoral Juan Carlos Amaya), para quienes mantener al Esmad alrededor del campus universitario y ordenar su ingreso ante la ocurrencia de eventos violentos no era la solución deseada.

¹⁶⁷ Tanto el CSU como el Rector recomendaron que la fuerza policial priorizara su actuación en la ciudad de Medellín más que en el campus, debido a los problemas legales que implicaba la entrada de las autoridades al campus para capturar a los infractores y que luego esas capturas fuesen calificadas como ilegales.

Esa tendencia a trasladar los problemas internos a instancias externas, quedó también plasmada en una de las actuaciones del Comité Rectoral, cuando en uno de sus comunicados advertía sobre la necesidad de reconocer que si bien la Universidad se regía por la autonomía, no podía olvidar el marco jurídico que la circunda y la obligaba a velar por la convivencia y el respeto de la integridad de los universitarios. De esa manera fue justificada la decisión de que la Universidad se declarase como víctima en el proceso judicial contra algunos estudiantes a raíz de hechos ocurridos del 26 de agosto de 2011¹⁶⁸.

Este acontecimiento de seguridad puso en escena a la Universidad como campo de intervención de distintos niveles de gobierno, o como espacio sometido a la competencia de múltiples niveles territoriales: es un campus construido en un predio sobre el cual la municipalidad conserva determinadas competencias urbanísticas y de regulación del espacio público circundante ; es una institución educativa de carácter regional y, por lo tanto, el gobernador de Antioquia preside su mayor órgano de gobierno y detenta competencia sobre las medidas a adoptar; yes una institución de educación superior que cuenta con un régimen especial de autonomía académica y administrativa, y para darse su propio gobierno.

La actuación de las directivas en el tema de la seguridad privilegió medidas de control criticadas por unos actores y legitimadas por otros. Se trató de procesos de toma de decisiones en el que el gobierno universitario priorizó medidas e instrumentos *securitarios*, atendió las expectativa de actores externos, desestimó la disidencia presente en su propio seno y solo al final de la coyuntura apeló a una estrategia de participación consultiva de los actores universitarios para sondear la reapertura del campus. Pese al cambio de estilo entre los presidentes del CSU, y dada su incidencia en la toma de decisiones relativos a la seguridad en la Universidad, la tendencia de los órganos de gobierno a comportarse de manera inconsulta fue un rasgo del gobierno universitario durante el periodo analizado. Un rasgo que tiende a mantenerse siempre que el argumento securitario siga estando presente en la base de las discusiones y decisiones de dichos órganos de gobierno.

¹⁶⁸ [...] Al respecto es menester informar y aclarar que es una obligación ineludible de la Universidad de Antioquia ejercer la representación judicial en calidad de víctima en los delitos que se investigan en los cuales haya resultado afectada o perjudicada por la comisión de una conducta presuntamente punible (...). Cumpliendo con esta obligación legal, la Universidad de Antioquia no sólo en este proceso sino en todos aquellos donde resulte afectada, debe designar un abogado que la represente como víctima y ejercer todas las facultades y derechos que la ley procedimental penal ha establecido en favor de las víctimas, entendiéndose que las mismas como sujetos intervinientes no tienen la potestad de cambiar la imputación que previamente ha realizado la Fiscalía General de la Nación a través de sus Delegados, no pueden variar el núcleo esencial de la acusación ni la tipificación que la Fiscalía hace respecto a los hechos punibles o delitos por los cuales se convoca a juicio a los acusados (Comunicado, Comité Rectoral, 20 de septiembre de 2013).

En esa relación de pesos y contrapesos entre los órganos de poder de la Universidad, es claro que el CA tampoco pudo constituirse como un actor con poder de veto frente a las decisiones securitarias. Durante el periodo analizado, el CSU, así como la figura del rector, establecieron y orientaron la agenda del gobierno de la Universidad y del CA en particular. Incluso llevaron a que los asuntos propiamente académicos como principal función del CA se asumieran como temas secundarios. Por eso resultaba paradójico que este órgano de gobierno, apelando al principio axiológico de la autonomía universitaria, exhortara a los diversos estamentos a retomar el proyecto educativo, académico y cultural de la Universidad, cuando él mismo había dejado estos temas en un segundo plano (o inclusive había contribuido a que se librara la solución de los temas de seguridad a la actuación de instancias y actores prioritariamente externos)¹⁶⁹. Otra vez, se vio un CA ya no solo con una agenda administrativa, sino también securitaria que condicionó tanto su accionar como el de otros actores e instancias formales e informales sin capacidad —o con muy poca capacidad— de incidencia en los escenarios de toma de decisiones de la Universidad.

El acontecimiento examinado puso de manifiesto las paradojas de la autonomía universitaria y la concepción del campus como un lugar “sagrado”. En el primer caso, la autonomía para decidir e intervenir los problemas del campus, que finalmente se tradujo en el ingreso del Esmad. En el segundo caso, tal vez el de mayor contradicción, la paradoja consiste en significar el campus universitario como un espacio para la generación de conocimiento, la reflexión y el diálogo, al tiempo que se participa en las “luchas” que, según algunos actores, nada tenían que ver con lo académico. Este estilo de gobierno que se identifica y se construye alrededor de la seguridad como objeto de intervención del gobierno universitario, si bien ha resultado eficaz para dar respuesta a coyunturas y problemáticas concretas de la Universidad, contrasta con la defensa de la autonomía universitaria y con la demanda de actuación democrática y plural que sectores de la comunidad universitaria han dirigido al gobierno de la Universidad.

4.1.3 Las percepciones

El análisis del entorno político interno generado por el acontecimiento de seguridad develó diversas percepciones sobre la Universidad y su misión, sobre los estudiantes y las protestas estudiantiles, sobre las medidas de seguridad y el ingreso de la fuerza pública. Percepciones construidas por miembros del gobierno

¹⁶⁹ Este llamado a los estamentos para que dirigieran sus esfuerzos a la proyección de la Universidad hacia un plano en el que primaran las discusiones académicas y no las acciones violentas, quedó plasmado en el Comunicado del 29 de julio de 2010.

universitario, así como por actores pertenecientes a diferentes estamentos. Para empezar vale la pena reconstruir la percepción del gobernador Luis Alfredo Ramos Botero sobre la Universidad y los estudiantes: la Universidad fue calificada por él como *la plaza más grande de vicio en Medellín*¹⁷⁰, y los estudiantes que se declararon en contra de la TIP, como *ilegales*. Este imaginario de la Universidad y los estudiantes incidió en la fuerza con la que el Gobernador tomó decisiones a favor del ingreso del Esmad y de la adopción de la TIP como instrumento para el control del ingreso a la Universidad.

Otro imaginario recurrente entre algunos directivos y actores universitarios es el de una Asamblea estudiantil “ilegítima”, en cuanto —se afirmaba— ella es controlada por minorías que acallan a las mayorías con base en la intimidación. Para el Representante del Ministerio de Educación, Jaime Restrepo Cuartas, se trataba de una situación directamente relacionada con las “tantas posibilidades de participación”, la libertad que “reina” en la universidad y “la apertura al diálogo” que la han caracterizado¹⁷¹.

Sobre las acciones violentas en el campus, debe destacarse uno de los comunicados del CA en cuanto extiende el repudio sobre la violencia hasta diversos extremos. Los actos de violencia de la fuerza pública y de los encapuchados, habrían convertido a la Universidad en un “escenario bélico” con afectaciones sobre toda la comunidad, y que produjeron el mismo efecto: el “desprestigio” de la Universidad¹⁷².

En las percepciones y valoraciones identificadas en esta investigación a propósito de la actuación del gobierno pueden identificarse: uno, la relación entre el entorno externo y el entorno interno universitario en la discusión que asumen los órganos de gobierno sobre determinados temas y problemas; dos, la relación entre el afuera y el adentro en el tipo de actor con incidencia en el gobierno; y tres, la

¹⁷⁰ Tal como se registró en el Acta 272 de 2010 del CSU.

¹⁷¹ “La asamblea de estudiantes es minoritaria. Unas minorías controlan y dirigen la marcha de la Universidad durante años. El resto de la comunidad no se expresa, en muchos casos por absoluto temor. Otra situación diferente se presentaría si la Universidad no fuera abierta y no ofreciera tantas posibilidades de participación, tanta apertura al diálogo. Somos una universidad donde reina la libertad y donde abundan las posibilidades de participación (CSU, Acta 284-2011, p. 6).

¹⁷² “Nada más contrario a una Universidad, que el deplorable y reiterado espectáculo en el que toda su comunidad debe abandonar el lugar habitual de estudio, de trabajo y de encuentro, presa del temor y del desasosiego. La respuesta indiscriminada del Esmad ante la enconada provocación de un piquete de encapuchados que en actitud de irresponsable y desesperada soledad política buscan con insistencia que la Fuerza Pública intervenga de la manera como lo hace, convierte a la Universidad en un escenario bélico, en el que los gases, las piedras y los petardos terminan afectando a todos sin distinciones de edad, de sexo, de religión o de credo político [...]. La legalidad de las actuaciones de la Policía se sustenta en los principios de necesidad y de proporcionalidad, que además constituyen el criterio que rige el profesionalismo de su misión constitucional; pero esta actuación se deslegitima cuando se desborda innecesaria y desproporcionadamente, e induce daños y perjuicios colaterales que vienen a agregarse a aquellos que pretende subsanar” (CA, Comunicado, 19 de mayo de 2011).

configuración del entorno universitario como objeto de control y gestión securitaria según el estilo o forma de actuación del gobierno. En dichas valoraciones respecto de la actuación del gobierno de la Universidad de Antioquia se identifican en percepciones —comprensivas e ilustrativas— como las siguientes:

“La génesis del problema está en las amenazas que vienen de afuera”: ventas informales, ingreso de personas que no pertenecen a la comunidad universitaria, acciones delictivas que afectan el entorno interno, como microtráfico y otras “amenazas”, fueron problemas reconocidos por las autoridades del gobierno universitario, y justificaron la adopción de medidas que comprometieron tanto a actores del entorno externo universitario como a quienes habitaban y constituían el entorno interno de la Universidad.

Sin embargo, las amenazas del afuera son adecuadamente seleccionadas. Así, las actuaciones del gobierno revelan las diferentes maneras como se percibíese entorno. De un lado, por ejemplo, se asumía el entorno externo como amenazante, lo cual justificaba la adopción de controles de ingreso sobre la población no perteneciente a la comunidad universitaria. La segunda, en contraste con la anterior, percibía el entorno externo como necesario y estratégico, y sugería la necesidad de establecer alianzas para el desarrollo de la universidad: universidad-empresa-Estado, Ruta N, Parque del Emprendimiento.

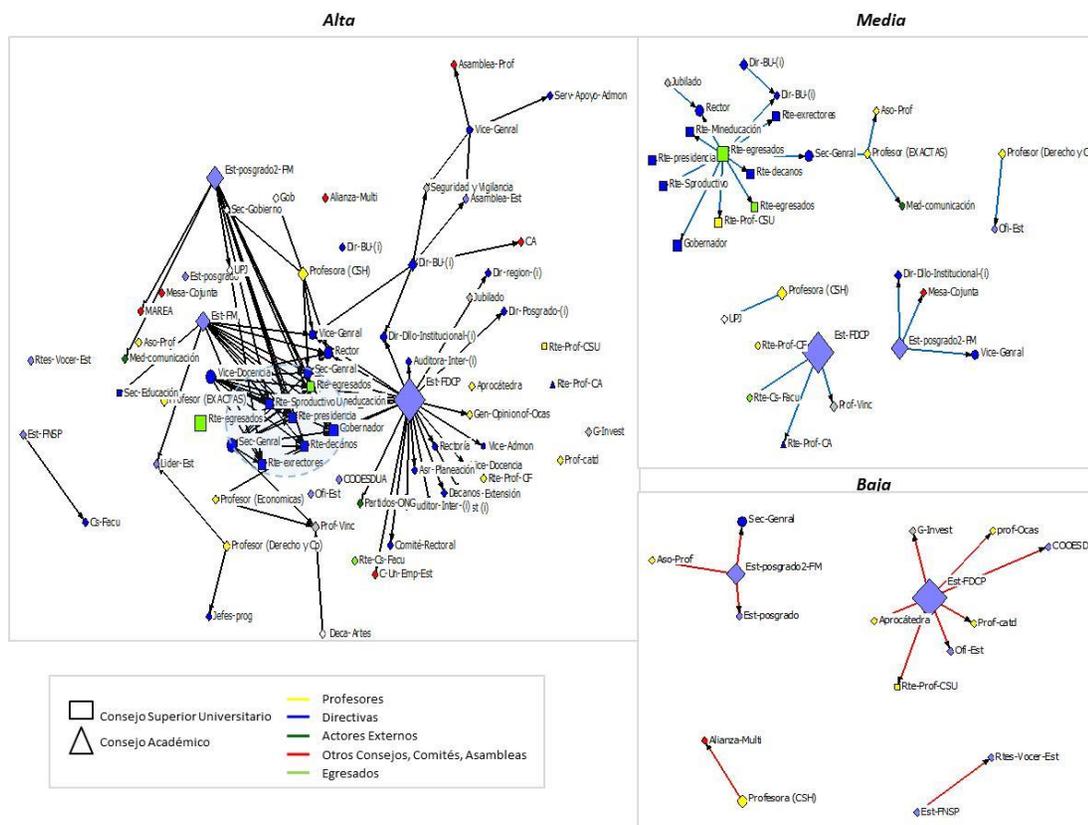
“Los actores de afuera mandan”: uno de los elementos que problematizan el entorno político universitario en este acontecimiento se concreta en la pregunta por la procedencia de las directrices y decisiones del gobierno que tienen por objeto intervenir las condiciones de seguridad del campus universitario. En los hallazgos de esta investigación se identificó una tendencia entre los miembros de la comunidad universitaria a considerar que existían actores externos que “gobiernan” la seguridad universitaria. Dicha percepción se reafirma en el caso de eventos como el ingreso del Esmad o en la adopción de diversas medidas de seguridad en el campus, las cuales se atribuyeron a la presión ejercida por actores externos en los órganos de gobierno universitario donde se encontraban representados, o simplemente por las decisiones que esos actores tomaron en sus propias jurisdicciones (gobernador de Antioquia, alcalde de Medellín).

El análisis de percepciones realizado hasta ahora (reconstruidas a partir de los medios de comunicación internos y de las entrevistas), se complementa con los resultados que arrojó el análisis de redes, pues en de este ejercicio emergieron relaciones entre actores que los entrevistados percibieron como importantes en la toma de decisiones sobre la seguridad universitaria (algunos de ellos distintos a los

que evidenciaron los documentos institucionales y los medios de comunicación internos). En primer lugar, el análisis de redes muestra que no existió un solo actor que concentrara los flujos de relaciones o el poder para tomar las decisiones en torno al acontecimiento de seguridad; pero los entrevistados sí reconocieron un grupo de actores que ocuparon un lugar central: por un lado, el Secretario General, el Vicerrector General, el Rector, los colectivos y organizaciones estudiantiles y la Asamblea de Estudiantes (reconocidos como actores que participaron en la toma de decisiones); por otro lado, los estudiantes de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, el Vicerrector de Docencia, la Directora de Bienestar Universitario, el Secretario General y los estudiantes de Medicina (quienes fueron vistos como actores que pudieron tener “influencia”, es decir, con cierta capacidad de intercambiar mejor con otros o hacer que otros coincidan con sus intereses). La siguiente gráfica permite observar ese núcleo central de tomadores de decisiones que, de acuerdo con los entrevistados y utilizando el análisis de redes, estuvo articulado alrededor del CSU y, posteriormente, del CA.

Al analizar individualmente a los actores en relación con su posición en la red, se encontró que no todos esos actores tuvieron altos niveles de centralidad; pero cuando se analizaron de manera general se pudo inferir que cumplieron roles importantes en la forma como concentraron las relaciones en la estructura global. En ese sentido, el Secretario General fue el único actor que apareció con altos niveles de centralidad al ser considerado como un actor reconocido e influyente y con capacidad de intermediación en la toma de decisiones sobre el problema de seguridad universitaria, lo que muy seguramente estaría asociado con la información que en esta figura universitaria se condensa. Además, la red de actores liderada por el Secretario General resultó con una alta centralización toda vez que fue visto como un actor con alta capacidad de control e influencia sobre los demás actores de la red (interacciones).

Grafico 1. Valoración de la incidencia de las relaciones entre los actores en el acontecimiento de seguridad (a).



Fuente: Elaboración propia.a)El tamaño de los nodos expresa el nivel de centralidad e los actores según el indicador de centralidad de grado. Un tamaño mayor indica una mayor centralidad, un tamaño menor indica una menor centralidad.

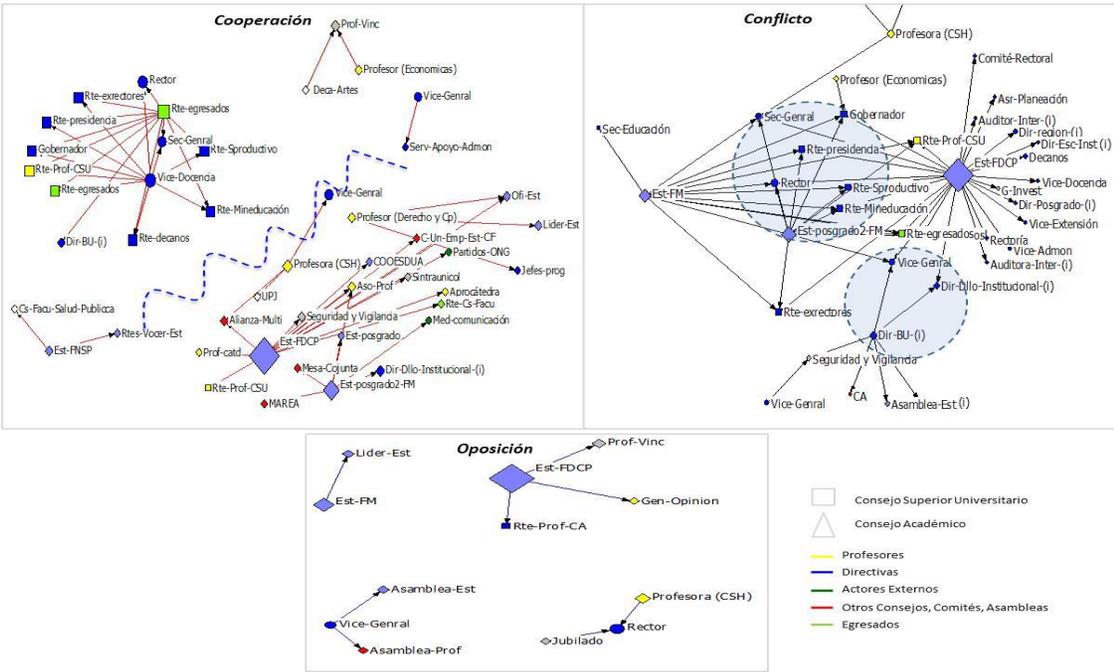
Morfológicamente, se puede decir que es una red tipo estrella o completamente centralizada, en la que se reconocieron relaciones de representatividad y legitimidad de aquel grupo en el que Secretario General era el actor influyente y central. La otra red de actores liderada por los estudiantes de Derecho y Ciencias Políticas, también presentó características de estrella y centralizada. No obstante, se trató de redes completamente desarticuladas, en las que no se dio reconocimiento por parte de los dos actores centrales en ninguno de los casos y se reconocieron claramente como relaciones de oposición.

De acuerdo con los entrevistados, hubo un grupo específico de actores reconocido con altos niveles de incidencia en la toma de decisiones que, en su mayoría, se concentraba en miembros del CSU y del CA: el Secretario General, el Vicerrector General el Rector, el Gobernador de Antioquia. Mientras que actores como

relaciones en la estructura que ilustra este acontecimiento. En efecto, los actores cooperan, pero lo cierto es que lo hacen al interior de grupos específicos, estructurando aquellos subgrupos donde se concentran las relaciones. En este caso hay dos grandes grupos: en el primero se encuentran los miembros del CSU y algunos invitados como la Dirección de Bienestar Universitario; el otro está conformado por estudiantes, profesores, alianzas y comités creados en el marco de este acontecimiento.

Entre estos dos grupos no se presentó ningún actor puente o intermediario mediante el que se dieran relaciones de cooperación entre los dos grupos; por el contrario, se reconocieron relaciones de tipo conflictivo y de oposición. Esto indica que los vacíos estructurales que aparecieron en las relaciones de cooperación cuando se tomaron decisiones de seguridad, pueden explicarse por la presencia de relaciones de conflicto y oposición. El siguiente gráfico ilustra este hallazgo.

Gráfico 3. Tipo de relaciones entre los actores en el acontecimiento de seguridad (a).



Fuente: Elaboración propia. a) El tamaño de los nodos expresa el nivel de centralidad de los actores según el indicador centralidad de grado. Un tamaño mayor indica una mayor centralidad, un tamaño menor indica una menor centralidad.

En conclusión, el trabajo de campo y el análisis de redes, permite sostener que hay un cierto consenso cuando se trata de evaluar la apelación del gobierno universitario a la seguridad como síntesis de muy diversos problemas, tensiones y

conflictos que se presentan en la Universidad. En ese sentido las actuaciones del CSU y las de su Presidente, suelen calificarse como directas, autoritarias, represivas, inconsultas o ajenas a los principios del dialogo abierto, directo y democrático. Más que definir la correspondencia de esa percepción con los hechos, lo que sí resulta importante es que la comunidad universitaria considerara que las actuaciones del gobierno universitario traducía motivaciones o exigencias provenientes del entorno externo universitario y de los actores que lo constituyen.

En relación con las decisiones tomadas para intentar ordenar los problemas de inseguridad, los indicadores del análisis de redes (así como las demás fuentes) mostraron que durante el período examinado se presentó una desconexión entre lo que se conoce como gobierno universitario y la comunidad universitaria; es decir, no se dio un diálogo abierto, directo y democrático para abordar los asuntos de la seguridad universitaria.

Además, la estructura de las relaciones que se tejieron en la toma de decisiones durante este acontecimiento obedeció a una relación institucional típica en la cual se reconoce una estructura lineal y jerárquica en la toma de decisiones, con el protagonismo de actores directos e influyentes, pero también con la participación de actores que, sin capacidad para tomar ese tipo de decisiones, facilitan y refuerzan su justificación (el Consejo Académico es el ejemplo más destacado).

4.2 Acontecimiento 2: representación y participación universitaria

La elección y nombramiento de las autoridades universitarias permite el análisis del gobierno en acción toda vez que eventos como la designación del Rector, de decanos y jefes de departamento pusieron en evidencia las visiones de los estamentos universitarios frente a la vigencia de una estructura representativa del gobierno que, si bien supone la participación, enfrenta demandas constantes de mayor democratización y participación efectiva de profesores y estudiantes. Es relevante, además, porque escenifica las pugnas por el peso específico que pueden tener los actores internos universitarios frente a los miembros del CSU en la conformación de la estructura interna de poder en la Universidad, o la capacidad que tiene la máxima instancia de gobierno y dirección de oír y responder a los intereses y expectativas de la comunidad universitaria. Las designaciones del Decano de Odontología en 2010 y del Rector en 2012, pusieron en la palestra del espacio político universitario las vicisitudes de la reelección (por segunda y cuarta vez, respectivamente) de quienes ocupan los cargos uninominales del gobierno universitario. En primer lugar, porque dieron cuenta de los límites de las consultas estamentarias.

En el caso de la facultad de Odontología, el descontento se originó cuando el CSU eligió por segunda vez consecutiva al profesor Carlos Mario Uribe como Decano¹⁷³, desconociendo que la consulta a los estamentos había arrojado preferencias por otro de los candidatos. De manera que profesores, estudiantes y personal administrativo rechazaron la designación debido a que este nombramiento no reconoció la voz de los estamentos. La comunidad académica de la Facultad de Odontología emprendió entonces acciones colectivas e individuales para expresar su malestar con la decisión tomada por el CSU: comunicados conjuntos, derechos de petición, declaración de asamblea permanente.

En el caso del Rector, la coyuntura crítica se desató desde que Alberto Uribe se postulara como candidato y cuando el CSU dejó en firme su designación para desempeñar el cargo durante un período adicional. Pese al malestar que en el espacio político universitario se percibía con la figura de la reelección del Rector, la consulta a los estamentos arrojó como ganador a Alberto Uribe Correa entre estudiantes¹⁷⁴, profesores de cátedra y empleados, mientras que entre los profesores vinculados y ocasionales el ganador fue otro candidato, el profesor Mauricio Alviar¹⁷⁵. La reelección fue realizada por el CSU en marzo de 2012 para el periodo 2012-2015¹⁷⁶, y debió esperar una segunda sesión del Consejo para que el candidato obtuviera los cinco votos requeridos para ser designado como Rector (los tres votos restantes fueron concedidos al candidato Mauricio Alviar (CSU, Acta 289 del 12 de marzo de 2012).

4.2.1 Los actores relevantes

Los actores que intervinieron directamente en las discusiones sobre la reelección del decano de Odontología fueron el Gobernador (Luis Alfredo Ramos), el

¹⁷³ Resolución Superior 1617 del 27 de abril de 2010.

¹⁷⁴ Pese a la resistencia inicial de los estudiantes con respecto a su participación en la consulta virtual para elección del Rector, ella fue avalada por la firma de 703 estudiantes y acordada por once organizaciones y colectivos estudiantiles: las oficinas estudiantiles de las Facultades de Medicina, Derecho y Ciencias Políticas, Ciencias Sociales y Humanas, el Consejo Estudiantil de la Facultad de Enfermería, la Organización Colombiana de Estudiantes, el Colectivo de Pensamiento Latinoamericano, la Coordinadora Estudiantil de la Universidad de Antioquia, el proceso Identidad Estudiantil, el Consejo Estudiantil de Odontología, la Asociación Colombiana de estudiantes Universitarios y el Colectivo de Estudio y Trabajo. Como veedores de la consulta participaron los estudiantes Carlos Mario Patiño, Laura Londoño y Víctor Correa.

¹⁷⁵ Los resultados de la consulta a los estamentos se publicaron en el portal universitario: <http://www.udea.edu.co>

¹⁷⁶ Alberto Uribe ocupó por primera vez la Rectoría de la Universidad de Antioquia en 2002. Siendo entonces Vicerrector General fue encargado como Rector, una vez presentara su renuncia el titular del cargo, Jaime Restrepo Cuartas. Uribe fue designado por primera vez como Rector en propiedad para el período 2003- 2006. El 28 de marzo de 2006 fue reelegido. Su propuesta, *Una universidad investigativa, innovadora, humanizante al servicio de las regiones y del país*, recibió entonces el apoyo unánime de los 8 miembros del CSU. Su tercer período se inició el 31 de marzo de 2009, una vez el CSU lo designó nuevamente como Rector en ejercicio hasta el año 2012. Su proyecto se tituló así: *Una universidad comprometida con el conocimiento por una sociedad equitativa e incluyente*.

delegado del Gobernador (Humberto Díez), el representante de los profesores (Gabriel Agudelo), el representante de las directivas académicas CA y decano de la Facultad de Medicina (Elmer Gaviria), el representante de los ex rectores (Luis Javier Arroyave), el representante de los egresados (Manuel Ballesteros) y el representante del Ministerio de Educación y delegado del Presidente (Manuel Santiago Mejía). En la etapa final de esta coyuntura, los actores relevantes fueron el Rector Alberto Uribe Correa y el Gobernador Luis Alfredo Ramos, quienes se encargaron de plantear una salida al conflicto, persuadiendo y aceptando la renuncia del Decano¹⁷⁷.

En cuanto al tipo de relaciones que sostuvieron los miembros de las corporaciones se constató una alta capacidad de incidencia del Gobernador Ramos sobre el Decano de Odontología, en tanto la resolución de la coyuntura y la decisión de la renuncia del Decano, al parecer, fueron el resultado de contactos personales entre ellos. Las fuentes permitieron inferir otro tipo de relaciones en la coyuntura, por ejemplo: diferencias entre la Asociación de Profesores y el CSU; actitudes desdeñosas del consejero Restrepo Cuartas frente a la Asociación de Profesores, y confrontadoras con respecto al Representante de los Profesores¹⁷⁸; y un distanciamiento del Decano de Medicina (Elmer Gaviria) también frente a Asoprudea¹⁷⁹.

Por fuera de los órganos de gobierno, los actores universitarios que disputaron la actuación del gobierno en estos casos de designación de autoridades unipersonales, fueron los estudiantes y profesores de la Facultad de Odontología quienes, mediante la interposición de derechos de petición¹⁸⁰, cuestionaron la nulaparticipación de los estamentos en el diseño del nuevo plan de estudios implementado por el Decano en su primer mandato, el poco apoyo que brindó a los grupos de investigación, y la transformación administrativa llevada a cabo en la Facultad de manera inconsulta con los estamentos. Estudiantes y profesores instaron al CSU para que aclarara la evaluación de la gestión del Decano y de su propuesta académica y administrativa para el nuevo periodo (CSU, Acta 268-2010, 29 de junio de 2010).

¹⁷⁷ Resolución Rectoral 1634 (del 3 de agosto de 2010). Ese mismo día el CSU resolvió fijar la fecha y el procedimiento para el nombramiento del nuevo decano en el mes de septiembre (Resolución Rectoral 1635).

¹⁷⁸ A algunos miembros del CSU les resultó incómodo que el Representante Profesional anunciara que “La Asociación de Profesores ha publicado una carta abierta al doctor URIBE SOTO, de fecha 17 de junio de 2010, firmada por unas mil quinientas personas, entre profesores, estudiantes, personal administrativo y egresados, en la que le solicitan que se retire del cargo de decano y continúe con su labor como profesor de la Facultad de Odontología” (CSU, Acta 268-2010, p. 11).

¹⁷⁹ El Decano no acepta que al CSU se lo trate “de politiquero ni de corrupto”. La carta enviada por el Presidente de Asoprudea “no es ejemplo de la manera como un estamento universitario, tan respetable como es el profesorado, se dirija al CSU, máxima instancia de dirección de la Institución” (CSU, Acta 274-2010, p. 28-29).

¹⁸⁰ Dos derechos de petición involucraron a cuatro estudiantes y seis fueron presentados individualmente por profesores. En el sesión aludida también se informó en el CSU del derecho de petición interpuesto por la Asociación de Profesores. Mientras los derechos de petición de estudiantes y profesores de la Facultad de Odontología se transcribieron literalmente, el de la Asociación solo fue nombrado.

Esta postura de oposición a la decisión del CSU, fue respaldada por Asoprudea y por la Asamblea General de Estudiantes, que en sus comunicados se refirieron a las consultas a los estamentos como limitadas¹⁸¹, y al CSU como una institución “configurada antidemocráticamente” y que procedía de manera autocrática. Adicionalmente, estudiantes y profesores de la Facultad realizaron asambleas, eventos académicos y otras acciones en las que rechazaban la decisión del CSU, se pronunciaron por el cambio del decano y reclamaban la modificación del procedimiento establecido para elegir a los órganos de gobierno¹⁸².

La Asociación de Profesores por su parte, realizó continuas asambleas como una estrategia para discutir la realidad de la democracia en la Universidad de Antioquia y para establecer las rutas de actuación que incidieran en el diseño de una estructura del gobierno más participativa. Al respecto, como demandas de democracia, los docentes avalaron *el carácter vinculante de la consulta profesoral y estudiantil*, también la representatividad de los estamentos en tanto cuerpos con legitimidad política y el marco de derechos que los ampara como actores de la vida universitaria. Asimismo consideraron la reelección como “*una epidemia que recorre el anhelo de poder de los administradores de la Universidad*”; y el poder democrático como aquel que “*exige relevos, pues ello es de la esencia de la democracia de participación, que es a la cual se acoge la Asamblea de Profesores por mandato de la Constitución Nacional*” (Comunicado, Asoprudea, 9 de junio de 2010).

Para la Asociación, el episodio de la Facultad de Odontología reflejó la incapacidad del CSU y de la administración central para *ofrecer una respuesta efectiva* al conflicto; pues en su opinión la esencia en la actuación demandada no pasaba únicamente por garantizar las condiciones para retornar a clases, sino por la voluntad de “un equipo rectoral y de las directivas de la Universidad para la restauración del proyecto de facultad y la reparación del daño causado a sus estamentos” (Comunicado, Asoprudea, julio 14 de 2010). La reelección del Decano dio pie para que los profesores cuestionaran públicamente las funciones y la actuación del Consejo Superior

¹⁸¹ “Las consultas profesoriales y estudiantiles para elegir decanos se han convertido en remedo y simulacro de democracia, o más concretamente en expresiones de un reto que busca medir fuerzas y confrontar a la comunidad universitaria. Estas consultas se han transformado en apuestas en el vacío para los profesores. Allí no se decide nada. Solo se pretende que como docentes legitimemos el ya orquestado simulacro de lo democrático” (Comunicado, Asoprudea, 29 de abril de 2010).

¹⁸² La asamblea expuso sus argumentos para rechazar el nombramiento del Decano: “1. No compartimos la forma antidemocrática y politiquera con que se dan estos procesos, donde se toman decisiones en busca de devolver favores con un tinte político. 2. No estamos de acuerdo con un tercer periodo (segunda reelección) del señor Carlos Mario Uribe Soto, además durante su administración no se ha dado un buen ambiente dentro de nuestra facultad, ni organizacional, laboral, ni académico. 3. Sentimos que no fuimos tenidos en cuenta ante el ejercicio de participación, ni los resultados de la consulta interna, los cuales reflejaban en un 97.2% el interés de los estudiantes en un cambio de administración” (Comunicado, Asamblea de Estudiantes, 11 de mayo de 2010).

Universitario.¹⁸³ Esta postura fue cuestionada por el Decano de Medicina, Elmer Gaviria, quien rechazó la calificación de antidemocrático para el CSU y para ello pondría como ejemplo que en las 14 últimas elecciones de decanos, 12 de ellos habían sido respaldados por las unidades académicas y ratificadas por el CSU¹⁸⁴.

Los problemas suscitados por la reelección del Decano de Odontología, era un claro ejemplo de lo inconveniente que resultaba para el gobierno de la Universidad desconocer las preferencias expresadas por los estamentos en la consulta. De hecho, fue la oportunidad para que Asoprudea apoyara a los estudiantes y profesores en su lucha como una manera de hacer visible la necesidad de revisar los mecanismos de elección de directivas, es decir, de hacer transformaciones estructurales (Comunicado, Asoprudea, 9 de junio de 2010)¹⁸⁵.

Podría decirse que esta coyuntura desató procesos dirigidos a modificar la Resolución Superior 1098 de 2004 *sobre la elección de decanos*, pues para los docentes esta norma se había tornado ineficaz porque en su Artículo 4 se plasmaba como obligación del CSU considerar a los candidatos que alcanzaran una votación mínima de un diez por ciento (10%) de los profesores y/o de los estudiantes que participasen de la consulta en las facultades. Según comunicados de la Asamblea de Profesores, mantener incólumedicha Resolución Superior era actuar por fuera de la normativa, y en consecuencia permitir “la vulneración de los derechos de los estamentos y de su dignidad”, debilitar la democracia y seguir institucionalizando las “prácticas politiqueras y autoritarias en las instancias máximas de poder universitario” (Comunicado, Asoprudea, 5 de mayo de 2010).

Lo anterior ilustra un escenario de tensiones en tanto confluían dos nociones antagónicas del ejercicio del gobierno: una que exaltaba la representación más que la participación porque supone la toma de decisiones a través de las directivas; y otra

¹⁸³ El asunto central es “la carencia de proactividad del CSU con el Señor Gobernador a la cabeza, en relación a la solución de los problemas enunciados” (Comunicado, Asoprudea, 14 de julio de 2010).

¹⁸⁴ “Si bien en dos casos no ha ocurrido así, sí se ha designado a personas que han contado con respaldo entre los mismos estamentos. Por eso no se puede afirmar que aquí se designa a [...] candidatos elegidos contra la voluntad de las mayorías en las unidades académicas” (CSU, Acta 274-2010, p. 28-29).

¹⁸⁵ Entre las actividades se destacaron: a) la conformación de una comisión de profesores —con asesoría del claustro de Derecho— que redactara un proyecto de modificación del acuerdo mencionado; b) la conformación de un movimiento multiestamentario con objetivos comunes: democracia, financiación adecuada de la universidad pública, dignidad de los estamentos; c) la suspensión temporal de las consultas profesoraes; d) la sugerencia al rector de no posesionar al decano elegido y al Consejo Superior de “derogar la designación realizada” y “reconocer la equivocación en la reelección de Uribe Soto”; e) la interposición de una acción popular en defensa de los derechos colectivos del profesorado; f) la convocatoria a una *firmatón* para respaldar la solicitud de renuncia del decano reelecto; g) la puesta en marcha de la “operación jurídica Sirirí” para que representantes profesoraes y claustros presenten derechos de petición sobre el tema de la democracia en la Universidad y sus formas de vulneración. Véanse: Asoprudea, *Comunicado*, 11 de mayo de 2010; Asoprudea, *Comunicado*, 16 de junio de 2010; Asoprudea, *Comunicado*, 22 de junio de 2010.

que defendía la participación directa y a la deliberación estamental como principio indispensable de la democracia universitaria.

Ahora bien, en la discusión sobre la reelección del Rector se destacó la actuación del Gobernador Sergio Fajardo, quien en calidad de Presidente del CSU instó a los demás miembros de este Consejo a que argumentaran su visión sobre el futuro de la Universidad, además de pronunciarse sobre quién (y con qué cualidades) debía ocupar el cargo de Rector¹⁸⁶; es decir, introdujo un cambio significativo en el mecanismo institucional con el que se designaban los rectores en la Universidad que llevó a complementar el acto de votación con un proceso argumentativo.

Entre los actores relevantes para la reelección del Rector estuvieron: Manuel Santiago Mejía quien resaltó los avances de la universidad en la ampliación de cobertura; compartió la idea de la “educación como vehículo de equidad”, y se pronunció a favor de Alberto Uribe a quien calificó como el candidato más capaz de “continuar el buen desarrollo de la Universidad” (CSU, Acta 289-2010, p. 4). Carlos Alberto Palacio resaltó la excelencia académica y liderazgo nacional e internacional de la Universidad, y en relación con los candidatos expresó su favoritismo por Uribe argumentando coherencia, dedicación al trabajo, disposición al diálogo, así como la “actualidad de su [...] pensamiento respecto de la educación superior y del futuro de la Universidad” (CSU, Acta 289-2010, p.6).

Para la Ministra María Fernanda Campo el liderazgo nacional e internacional de la Universidad era indiscutible, así como los aportes que esta Institución, bajo la rectoría de Uribe, había hecho a los logros del gobierno nacional (cobertura con calidad, regionalización exitosa), razones que la llevaron a respaldar la continuidad. Luis Javier Arroyave resaltó el papel de la Universidad en el plan departamental *Antioquia la más educada* y se refirió al perfil deseado de quien condujera los destinos de la Institución: el más idóneo, con gran experiencia, que le apostara al fortalecimiento de los grupos de investigación y de la SIU, capaz de luchar por la financiación y de liderar el nuevo proyecto de educación superior. Su preferencia fue por el candidato Uribe. Antonio Yepes (Representante del Presidente de la República), desde su experiencia como rector, resaltó los avances de la Universidad en relación con los cierres y el orden público, de manera que destacó la capacidad del Rector Uribe para continuar el proceso iniciado por los dos rectores anteriores, y el sello de

¹⁸⁶ Para el periodo 2012-2015 se postularon a la rectoría cinco candidatos: Mauricio Alviar (economista), Luis Cárdenas (abogado), Álvaro Cardona (médico), Francisco Osorio (contador público) y Alberto Uribe (médico). Algunos de los candidatos habían ocupado cargos como decanaturas (Álvaro Cardona y Alberto Uribe), dirección de centros de investigación (Mauricio Alviar), coordinación de programas de doctorado (Álvaro Cardona), vicerrectorías (Francisco Osorio, Alberto Uribe) y rectoría (Alberto Uribe).

estabilidad, desarrollo y reconocimiento que el mismo rector le había puesto a la Universidad.

Las voces del Consejo que no estuvieron a favor de la reelección fueron: la del profesor Jorge Antonio Mejía (Representante Profesoral suplente), quien sustentó su voto por el candidato Mauricio Alviar, afincado en el resultado que arrojó la consulta a los profesores vinculados y ocasionales, toda vez que era el estamento que representaba y el que votó mayoritariamente. Manuel Ballesteros (Representante de los Egresados) aunque no desconoció la gestión del Rector, expuso su preferencia por Alviar sustentada en la necesidad de aumentar las exigencias para ocupar dichocargo (para equipararlas a las que se le exigen a los aspirantes al concurso público de méritos), además porque reformas como las del Estatuto Profesoral y el Reglamento Estudiantil habían sido reiteradamente aplazadas por el Rector. Finalmente, el Gobernador Sergio Fajardo expresó públicamente sus reservas con la reelección, pues desde su punto de vista no resultaba conveniente permanecer en el cargo durante más tiempo. Atendiendo a ese principio no votó por el Rector. Además argumentó la igualdad de su voto respecto a los demás y descartó que el Gobernador pudiera ser el nominador del Rector, pues eso iría en contravía de la autonomía universitaria. Instó a los consejeros a no “[...] actuar con criterios partidistas, políticos, sino que cada uno en su sabiduría vislumbre lo que es bueno para la Universidad. En el proyecto de Ley de Educación Superior debe conservarse esa autonomía y mantener a la Universidad alejada de los intereses partidistas” (CSU, Acta 289-2010, p. 8).

En calidad el Presidente del CSU, Fajardo esperaba que el nuevo rector hiciera de la Universidad el eje de la transformación en la política departamental “Antioquia la más educada”, su pacto por la Universidad de Antioquia suponía una institución “con responsabilidades explícitas y transparentes, con mecanismos de solución de conflictos, con el respeto y el cuidado de lo público como premisas” (Fernández y Arenas, De la Urbe, 57, p. 11). Desde su punto de vista se requería un rector capaz de mantener la universidad “siempre abierta y funcionando académicamente”, que cumpliera “su labor social” y promoviera “el conocimiento, las artes y la cultura en todo el departamento” (Fernández y Arenas, De la Urbe, 57, p. 11). En consecuencia, el rector imaginado por el primer mandatario de la región debía ser “un experto conocedor del contexto interno y externo de la Universidad, generador de autonomía y promotor del desarrollo del Departamento” (Ochoa, De la Urbe, 57, p. 11).

En el caso del CA y su actuación frente a la reelección del Rector, un actor destacado fue, nuevamente, el Decano de Medicina (Elmer Gaviria) por sus intervenciones y cuestionamientos directos a la Asociación de Profesores, pero además porque sus posturas concitaron la adhesión de otros miembros del CA como la

Decana de la Facultad de Ciencias Sociales, el Director de Postgrados y los vicerrectores de Docencia y Extensión, quienes rechazaron la descalificación hecha por la Asociación de Profesores en el “Comunicado a la opinión pública a propósito de la pretensión de reelección por tercera vez del rector Alberto Uribe Correa” (CA, Acta 488). El análisis realizado por la Corporación fue proyectado a la opinión pública universitaria mediante un comunicado en el que los miembros del CA y del Comité Rectoral, apelando a su condición esencial de profesores, criticaron la actuación de la Asociación de Profesores percibida como carente de fundamento e injuriosa (Comunicado, CA, febrero 23 de 2012). Este comunicado así como las posteriores actas del CA (como la 489, la 490, la 491 y la 498) permiten constatar una tensa relación entre la Asociación de Profesores y el Rector, el CA y el Decano de Medicina.

En el proceso de elección del Rector, se expresaron también los estudiantes y la Asociación de Profesores. Los primeros para manifestar que no participarían en el proceso electoral debido a la decisión que tomó el estamento en 2004 de no elegir representante estudiantil ante el CSU, y porque tampoco hacían uso del derecho de postulación de un candidato (mediante la recolección de, al menos, 50 firmas).

El periódico universitario *De la Urbe* entrevistó a integrantes de la Federación Universitaria Nacional Comisiones (Funcomisiones) y del Colectivo Estudio y Trabajo, quienes expusieron su postura frente al mecanismo de elección del Rector. Para la primera organización, se trataba de un mecanismo antidemocrático, porque si bien la “vida universitaria la hacen estudiantes y profesores, quienes realmente toman las decisiones son personas externas a ésta”, pese a que la representación estudiantil se consideraba “una herramienta válida” (Villa y Arboleda, *De la Urbe*, 57, p. 13). Para el segundo colectivo estudiantil, la representación de los estudiantes ante el CSU resultaba inconveniente, porque “los representantes o se venden o los matan, entonces [argumentaban] es mejor ahorrarse una persona para odiar o una persona para llorar” (Villa y Arboleda, *De la Urbe*, 57, p. 13).

Por su parte, Sara Fernández, Presidenta de Asoprudea, informaba que esta organización no apoyaría a ninguno de los candidatos, pues ninguno de los postulados reunía el perfil necesario para ocupar el cargo de Rector. Aludió además a la falta de participación profesoral, así como a la “total ausencia de empleados e investigadores en la toma de decisiones” (Ochoa, *De la Urbe*, 57, p. 11); y cuestionó al CSU por la representación que allí se daba de intereses políticos y económicos, incluso por parte del representante de los egresados. Manuel Pérez (Coordinador de la Oficina de Asuntos Docentes), por su parte, se refería al hecho de que una de las principales demandas de los empleados seguía siendo su representación en el CSU (Ochoa, *De la Urbe*, 57, p. 11).

4.2.2 El estilo de gobierno

Para lograr un acercamiento al estilo de gobierno que emerge del acontecimiento de participación y representación, configurado a partir de la reelección de autoridades universitarias, conviene repasar las estrategias puestas en marcha por los órganos de gobierno para incidir en los dos episodios: 1) diálogos persuasivos¹⁸⁷; 2) reuniones de consejeros con estudiantes, profesores y administrativos¹⁸⁸; 3) emisión de comunicados¹⁸⁹; 4) eventos académicos y de reflexión sobre la Universidad¹⁹⁰; 5) pronunciamientos¹⁹¹; 6) ejercicios de acercamiento¹⁹²; 7) advertencias¹⁹³. Finalmente, 8) la conformación de mesas y comisiones de trabajo¹⁹⁴.

¹⁸⁷ “El doctor LUIS ALFREDO RAMOS BOTERO sostuvo una conversación inicial con el doctor URIBE SOTO en la que se buscó que él entendiera la situación, y que tomara decisiones pensando en el bien de la Universidad” (CSU, Acta 268-2010, p. 10).

¹⁸⁸ Por ejemplo: reunión del Representante Profesoral con los estamentos de la Facultad de Odontología para llevar el mensaje del CSU sobre la “total voluntad de la administración de dar salida al conflicto de Odontología” y de instarlos a “la sensatez de todos porque no existe justificación de semejante parálisis cuando hay con quien conversar y cuando es patente el interés institucional de buscar salidas a la encrucijada” (CSU, Acta 268-2010, p. 11). O las conversaciones del Decano de Medicina con profesores y estudiantes, y la celebración de un claustro en el que recomendó normalizar actividades académicas como condición de la mediación (CSU, Acta 268-2010, p. 11).

¹⁸⁹ Por ejemplo el que publicaron conjuntamente el CA y el Comité Rectoral para rechazar las denuncias de la Asociación sobre la actuación del Rector: “Resulta insólito que profesores universitarios no hagan un examen previo de los pretendidos hechos que denuncian en su comunicado, y no confronten documentos y datos antes de expresarse públicamente, sobre todo cuando tratan de poner en cuestión la dignidad de colegas suyos que hoy actúan como directivos de la Universidad” (Comunicado, CA, febrero 23 de 2012).

¹⁹⁰ Como el Foro “Un día para pensar la Universidad” propuesto por el Rector ante la Asamblea de Profesores.

¹⁹¹ Que se hicieron escuchar en el CA por parte Decano de Medicina y del Rector quienes se pronunciaron ante la expedición del comunicado de Asoprudea “No más vulneración de los derechos del profesorado universitario”, en el que hizo explícitas las voces disidentes frente el proceso de reelección de Alberto Uribe Correa a la Rectoría y se expusieron diversas críticas sobre su actuación y sobre la falta de transparencia de su gestión. Frente a esto, el Decano de Medicina señaló como un despropósito que en dicho comunicado se mencionara a la Facultad de Medicina; el Rector exigió de la Asociación “mayor seriedad”, porque según afirma el Rector, “se trata de la mejor universidad del país”, por lo tanto, “pide respeto para la Corporación” (CA, Acta 498). Además el citado Comunicado dividió al estamento profesoral en tanto los representantes profesorales ante el CA le solicitaron a los miembros de la Asociación de Profesores que reflexionaran sobre el pronunciamiento ante el Rector y candidato a la rectoría de la Universidad, las cuales consideraban faltas de verdad, atentaban contra el buen nombre del Rector y afectaban seriamente el proceso de elección que se llevaba para la época.

¹⁹² Tal como el que se propició en la reunión celebrada entre el equipo rectoral y la Asociación de Profesores, luego de haberse ratificado la designación del Rector (CA, Acta 491); también el nombramiento que hizo el CSU de compromisarios de la Comisión de Asuntos Administrativos y Financieros para que dialogaran con el Decano de Odontología (CSU, Acta 268-2010).

¹⁹³ Como la realizada por el Decano de Medicina sobre la toma de decisiones por parte del CSU sin haber sopesado suficientemente las consecuencias, “El doctor GAVIRIA RIVERA manifiesta que la decisión del Consejo Superior Universitario en lo referido a la designación del doctor URIBE SOTO como Decano de la Facultad de Odontología para un tercer período se realizó sin valorar suficientemente el efecto de la misma. “La Corporación sabía de antemano las dificultades que se vendrían”. También la que en esa misma sesión realizó el Representante Profesoral sobre el clima de “desconfianza” que se había instalado en la Facultad de Odontología alrededor de la figura de Uribe Soto (CSU, Acta 268-2010, p. 11).

¹⁹⁴ Como la propuesta por el Decano de Medicina en el CSU para analizar el mecanismo de designación de decanos de facultad y directores de escuelas e institutos: “El doctor GAVIRIA RIVERA comenta que se deben establecer mesas de trabajo para abordar estos temas [...]. Si en las mesas de trabajo se llega a la conclusión de que el procedimiento debe ser el señalado en esta comunicación¹⁹⁴, ello será bienvenido” (CSU, Acta 274-2010, pp. 28-29).

Es importante detenerse en el último instrumento, pues ha sido una estrategia a la que los órganos del gobierno han apelado en distintas coyunturas conflictivas de la Universidad. En el conflicto de la Facultad de Odontología la conformación de comisiones fue una estrategia con la que se esperaba diagnosticar adecuadamente el escenario de conflicto y tomar medidas óptimas para las partes. El Consejo Académico propuso las comisiones de acercamiento y de resolución de conflictos, mientras que una comisión de compromisarios emanó del CSU (especialmente de los representantes del Presidente, de la Ministra de Educación y del Sector Productivo).

En relación con la puesta en funcionamiento de las comisiones y comités, el comunicado emitido por Asoprudea el 22 de junio de 2010, permite inferir que los delegados del gobierno universitario dilataron su conformación, pues de los delegados aplazaron reiteradamente los compromisos adquiridos con el estamento frente a la retractación del nombramiento del Decano y la creación de las condiciones para ajustar la normativa de designación de Decanos y Directores con el argumento de que la condición del CSU para consolidar el diálogo con los profesores era levantar la anomalía académica declarada desde el 27 de abril de 2010.

La observación de estas estrategias, permite inferir una forma de gobierno caracterizada por el recelo de los máximos órganos de gobierno de la Universidad frente a la elección democrática de los órganos uninominales. Es como si se tratara de un problema estructural reconocido y aceptado, pero al que se teme enfrentar directamente. De hecho, las propuestas orientadas al diseño de mecanismos democráticos que garanticen la participación efectiva de estudiantes, profesores y empleados en la elección de decanos y rector, se ve opacada por las expresiones de algunos actores externos e internos que ven a la comunidad universitaria como un actor “en minoría de edad”, como una “multitud no cualificada” que puede optar por la elección de autoridades universitarias con pocas capacidades para conducir los destinos de las facultades y de la Universidad¹⁹⁵.

El acontecimiento analizado, permite comprender que la democracia universitaria es un valor compartido por la comunidad universitaria y por sus órganos de gobierno, pero que cuando se trata de la democracia sustantiva y de la revisión de los procedimientos para garantizarla, los acuerdos empiezan a desvanecerse¹⁹⁶. De

¹⁹⁵ Esta visión fue ejemplarmente expuesta por uno de los candidatos a la rectoría cuando hablaba de que la “masa universitaria” requería mayor cualificación política para evitar que sus decisiones llevaran a la Universidad a la anarquía (Giraldo y Velásquez. De la Urbe 57 p. 12).

¹⁹⁶ En 2010, varios consejeros del CSU aludieron a la necesidad de enfrentar el debate sobre la democracia porque no había claridad sobre si lo preferible era una democracia participativa o representativa (Elmer Gaviria); o porque conceptos como el de “democracia se utiliza con irresponsabilidad”, “rapidez” y son “poco creíbles” (Díez Villa, Representante del Gobernador); o porque “este tipo de democracia propuesta vulneraría a la Universidad y va en contra de la Constitución y de la Ley” (Jaime Restrepo Cuartas)(CSU, Acta 274 de 2010).

hecho, se propusieron escenarios de diálogo entre los distintos actores de la comunidad universitaria, pero ellos estuvieron mediados por exigencias mutuas que hacen imposible que la deliberación libre haga su aparición en el espacio político universitario¹⁹⁷. Se hicieron llamados a la participación en la construcción de un proyecto conjunto de universidad, pero la desconfianza entre directivas universitarias y estamentos (o entre gobernantes y gobernados) es tan evidente que hace insostenible la aparición de alternativas con alguna posibilidad de legitimación. En suma, en los debates generados alrededor de la elección de autoridades unipersonales, operaron instrumentos que apuntaban más a superar la coyuntura, que a resolver el problema estructural de la calidad de la democracia universitaria.

4.2.3 Las percepciones

En este acontecimiento de participación en la elección de directivas universitarias, las percepciones giraron, sobre todo, en torno a la consulta a los estamentos, en tanto ella hace parte de los mecanismos de participación contemplados en la democracia universitaria, y en ese campo los actores universitarios advirtieron una discusión de fondo: ¿le conviene a la Universidad profundizar los mecanismos delegativos, representativos o directos? Las voces oídas de los actores entrevistados y las posiciones expuestas en medios de comunicación sobre este mecanismo de sondeo a la comunidad universitaria, permitieron corroborar lo variopinto que es la Universidad también en este campo. Posiciones que iban desde la aceptación del mecanismo tal como está estipulado en la normativa universitaria, pasando por las de quienes pensaban que se necesitaba una adecuación institucional, hasta las de quienes rechazaban de plano el mecanismo.

Al respecto, se identificaron entonces: *percepciones legitimadoras* de la consulta tal como habría funcionado¹⁹⁸; pero también *tendencias más moderadas* que vieron la consulta como un mecanismo importante y que “crea precedentes”; como “un termómetro” del grado de aceptación de los candidatos que, no obstante, eventualmente sería susceptible de algún rediseño institucional (por ejemplo, el voto ponderado de acuerdo con la cantidad y permanencia de los estamentos en la

¹⁹⁷La comisión designada por el CSU para resolver la coyuntura de Odontología, le pidió al Presidente de la Asociación de Profesores que retirara de la mesa el tema de la “democracia en la Universidad”, pues “la función de tal comisión era específicamente la búsqueda de solución al conflicto de la Facultad de Odontología”, pero además la democracia era un “caballito de batalla” para sostener el movimiento (CSU, Acta 268-2010, p. 11).

¹⁹⁸ “Pero las consultas son muy interesantes y hay que tenerlas en cuenta, no me pregunte que pasó la vez pasada, porque no sé” (Entrevista Representante de los Egresados, 4 de abril de 2014).

universidad¹⁹⁹; o una veeduría de la consulta²⁰⁰; o la instalación de mesas de trabajo para discutir y ajustar la normativa)²⁰¹.

Las *valoraciones negativas* encontradas durante el trabajo de campo aparecieron tanto en profesores como en estudiantes, quienes refirieron que la consulta, al no ser vinculante, se había convertido en “una ficción de participación universitaria”, en un mecanismo “pseudo democrático”, incluso inocuo²⁰². Ahora bien, este diagnóstico poco alentador sobre la consulta tuvo dos derivas: una que propugnaba por una elección directa del Rector por parte de los estamentos universitarios sin intervención del CSU; y otra que aludiendo a la inocuidad de este mecanismo, proponía eliminarlo y sustituirlo por uno basado en la meritocracia. Para algunos actores relevantes de la vida universitaria, lo antidemocrático no era solo la consulta, o la reelección del Rector, sino todo el diseño del gobierno universitario, porque en él se reflejaban los rasgos de la cultura política colombiana: politiquería, lealtades y transacciones que funcionan en las altas esferas del gobierno y en las facultades, departamentos y centros²⁰³.

¹⁹⁹ “[...] en muchos casos la consulta crea precedentes que hace que se vuelva muy difícil tomar ciertas decisiones sin dificultades [...]” (Entrevista Profesor 1, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, 3 de marzo de 2014). “Yo creo que la consulta sí es un termómetro del grado de aceptabilidad de los candidatos [...]; pero eso también hay que reglamentarlo, hay que establecer unos mecanismos de participación y ponderación. Todos sabemos que el estamento más numeroso son los estudiantes ¿cómo se pondera eso? Entonces, no puede ser el mismo el voto de un profesor que el de un estudiante, digamos por el número de población. Eso todo habría que revisarlo indudablemente. Pero yo sí creo que la consulta debería tener un peso importante en la decisión del rector” (Entrevista Profesor 8, Ciencias Naturales y Exactas, 7 de marzo de 2014).

²⁰⁰ Como lo propusieron los profesores de la Facultad de Odontología que retomaron el mecanismo de consulta como acto legítimo para la designación de decanos y directivas de las unidades académicas. Y en su apoyo, la Asociación asignó representantes y delegados que hicieran las veces de veedores del proceso.

²⁰¹ Una de las estrategias de resolución de la coyuntura de la Facultad de Odontología fue la instalación de una Mesa de Trabajo sobre reformas normativas (Comunicado, Asoprudea, 27 de julio de 2010). La Asociación lideró esas mesas desde entonces, y en 2012 impulsó la consulta como el mecanismo de participación más legítimo en el proceso de elección de las autoridades universitarias: convocó a la comunidad a ejercer masivamente el voto y llamó a los docentes a actuar como veedores del proceso de elección del Rector (Comunicado, Asoprudea, 20 de febrero de 2012). De hecho, se conformó la Comisión Veedora Profesorial integrada por delegados de los candidatos, representantes profesoraes al CSy CA, representante de los investigadores, dos profesores que prestan asesoría técnica al proceso y delegados de la Junta Directiva de la Asociación. El resultado de este movimiento fue la participación del 60% del profesorado, votación que la Asociación estimó como *la más alta en la historia de las consultas rectorales* (Comunicado, Asoprudea, 7 de marzo de 2012).

²⁰² “El Rector no tiene por qué ser decidido por el CSU, debe ser elegido por una elección directa por los estamentos universitarios. En el modelo que tenemos ahora, se hace una consulta pero esa es una ficción de participación universitaria, porque finalmente el que toma las decisiones es el CSU y no ha atendido los resultados de la consulta”. (Entrevista Profesor 6, Área de Ciencias Sociales y Humanas, 10 de marzo de 2014). La consulta para la elección de decanos y de rector, dice otro entrevistado, “son pseudo democráticas, porque cuando se hacen las consultas no son obligantes, o sea, se hace una consulta para elegir una terna para decanos, pero el rector puede añadir al que quiera y sacar al que quiere. En el caso del rector es clarísimo, es una consulta a los estamentos universitarios pero el CSU puede o no acatar esa consulta [...]. Estamos en una universidad y [...] esos cargos y funciones deberían ser por concurso de méritos (Entrevista Profesor 7, Ciencias Exactas y Naturales, 11 de marzo de 2014).

²⁰³ “[...] lo que es antidemocrática no es la elección del rector, es todo el diseño del gobierno universitario, es antidemocrático y antiuniversitario. Pero yo creo que hace parte también de la cultura política entre los universitarios, todavía hay una cultura política muy similar a la que tenemos en el contexto: hecha de politiquería, de lealtades, de transacciones que funcionan en las facultades, en los departamentos y en los centros. Y eso, más

Esta idea de reproducción de la cultura política colombiana en la Universidad fue abordada en un medio de comunicación interno (De la Urbe), en el cual las fuentes consultadas reconocieron la incidencia de políticos externos a la Universidad tanto en la elección del gobierno universitario como en la toma de otras decisiones (Camargo y Fernández, De la Urbe, 57, p. 13). Inclusive en el mismo medio ya se había presentado un caso concreto de esa incidencia, en cuanto la llegada de Jaime Restrepo Cuartas en 2010, como delegado del Ministerio de Educación, “[...] se entendió como un intento del Gobernador de Antioquia por impedir el triunfo de Uribe Correa” (Redacciones, De la Urbe, 49, p. 3)²⁰⁴. Y no puede dejarse de lado que el Gobernador Sergio Fajardo insinuó la presencia de intereses partidistas en la elección de Rector, cuando propuso a los consejeros dejar de lado dichos intereses para pensar en intereses colectivos que beneficiaran a la Universidad y a la región antioqueña.

En lo que respecta a las percepciones sobre la reelección, ellas pueden agruparse en torno a estos tópicos: 1) los vicios procedimentales a la hora de operar la normativa para la designación y elección de las autoridades universitarias; 2) las implicaciones de la reelección para el ejercicio del buen gobierno; 3) la evaluación de la gestión del Rector en sus diversos mandatos. En el primer caso, algunos entrevistados aludieron a la transgresión de las normas de participación en el proceso de elección de Rector, pues no habría existido igualdad de condiciones para todos los candidatos que se presentaron²⁰⁵.

En el segundo caso, se consideró que la reelección desestimaba los beneficios de *la rotación de poderes para la buena salud de la democracia universitaria* (Comunicado, Asoprudea, 22 de febrero de 2012). La reelección pondría en riesgo la democracia universitaria, por lo menos si ella se sustenta en la pluralidad y la diversidad; por eso apelar a la rotación en el poder ejecutivo universitario era una forma de equilibrar el gobierno.

allá de los discursos grandilocuentes y las declaraciones públicas, es lo que finalmente termina imponiéndose en la toma de decisiones” (Entrevista Profesor 6, Área de Ciencias Sociales y Humanas, 10 de marzo de 2104).

²⁰⁴ El Gobernador Luis Alfredo Ramos no apoyó la reelección de Alberto Uribe y dio su voto por Alfonso Monsalve, quien se había presentado como candidato cuando Uribe Correa se postuló para su tercer periodo rectoral.

²⁰⁵ Para la Asociación, el CSUno habría desempeñado su papel a la hora de evaluar y designar esta autoridad. Igualmente se imputaron errores al Secretario General Luquegi Gil Neira, encargado de revisar el cumplimiento de los requisitos para la postulación de aspirantes a Rector (arts. 12 y 41 del Estatuto General). El Secretario fue cuestionado por su falta de objetividad a la hora de aplicar criterios evaluativos, como el carácter sobresaliente (que valora “la buena conducta”), el carácter académico (que califica la experiencia profesional) y la excelencia académica (que valora la calidad y el prestigio profesional, académico y laboral). Estos criterios debían ser cumplidos por todo aspirante, pero según las fuentes consultadas: “sólo Cardona y Alviar cumplen con la producción académica y los otros aspectos del numeral cinco al ocho. Eso no implica que los otros cinco no tengan méritos, pero el asunto no es tener o no tener méritos genéricos, sino un desempeño sobresaliente en el ámbito universitario” (Comunicado, Asoprudea, 13 de marzo de 2012). En un comunicado anterior la Asociación ya había advertido sobre dificultades para el acceso a los medios de comunicación de los candidatos para promover sus ideas y comunicarse con la base estamentaria (Comunicado, Asoprudea, 12 de marzo de 2012).

En el tercer caso, para algunos actores universitarios el asunto no pasaba por demandar la democracia en la elección del Rector, sino por la necesidad de evaluar el papel desempeñado por el rector a lo largo de sus periodos de gobierno. Por eso se hablaba de su *falta de dirección* y el *agotamiento de su mandato* expresados en la débil actuación en temas que, según los docentes, habían llevado a que la Universidad perdiera espacios, derechos y oportunidades (Comunicado, Asoprudea, febrero 22 de 2012). Con esto, la oposición a los procesos de reelección encontraba asiento en la débil legitimidad del Rector Uribe Correa entre la comunidad universitaria.

La percepción sobre la inconveniencia de la reelección afloró también en algunos candidatos a la rectoría cuando al hablar de los problemas de la Universidad le atribuyeron a la falta de liderazgo del Rector el fortalecimiento “expresiones antiuniversitarias” como la presencia de “organizaciones clandestinas” y el “narcotráfico”; pero también cuando pusieron de presente “la falta de diálogo entre el rector y los estudiantes”, los atropellos a la “integridad de las personas” y la corrupción²⁰⁶. En síntesis, la evaluación realizada a la gestión de Alberto Uribe Correa por los candidatos a la rectoría daba cuenta de cierta ingobernabilidad, de pérdida de liderazgo académico y pedagógico, así como de lo inconveniente que resultaba para la Universidad un Rector de “espaldas a los estudiantes” o un “rector escondido” (Giraldo y Velásquez, *De la Urbe* 57 p. 12). Todas esas motivaciones explican que algunos de los aspirantes cabalgaran sobre la idea de que la Universidad necesitaba renovación urgente y eso implicaba un cambio de rector y un quiebre a la tradición reeleccionista que se estaba enquistando en el gobierno universitario.

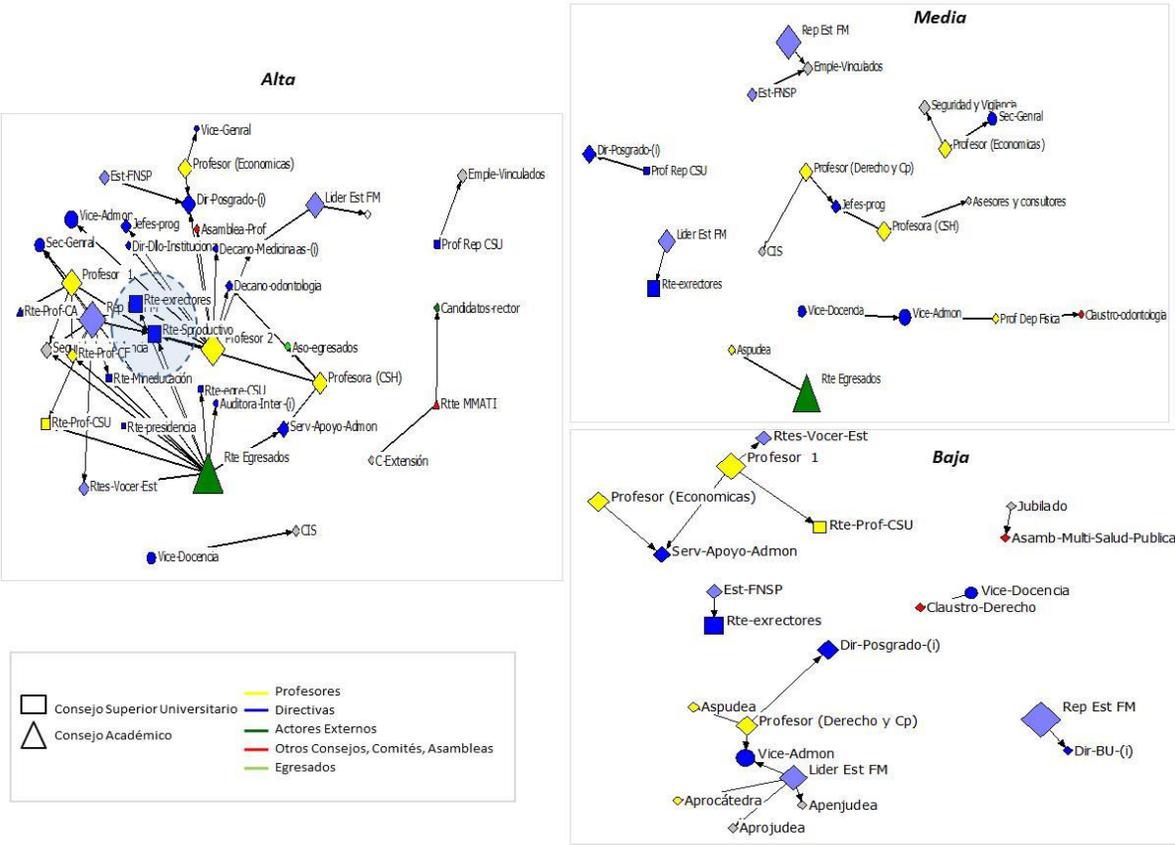
Hasta aquí se ha hecho referencia a las percepciones que emergieron del análisis de la documentación institucional y de lo informado en los medios de comunicación internos, ahora se echará mano de aquello que el ejercicio de análisis de redes arrojó para complementar lo planteado. En ese sentido, es importante referir que los actores entrevistados para el ejercicio de análisis de redes no reconocieron que el acontecimiento de representación y participación hubiese activado tantos actores ni decisiones como sí ocurrió con el acontecimiento de seguridad, pues según los resultados del análisis global o de los indicadores estructurales en su nivel macro, este acontecimiento presentóbajos niveles de cohesión, es decir, presentó pocos vínculos entre los actores (el indicador de densidad, o de relaciones entre actores, solo alcanzó el 7% y es por eso que se dice que fuerde muy baja cohesión), existieron

²⁰⁶ Para Luquegi Gil Neira (Secretario General) y John Jairo Arboleda (Director de Regionalización), la transparencia y la rendición de cuentas constituían los principales compromisos de quien resultara elegido como Rector (Fernández y Arenas, *De la Urbe*, 57, p. 11).

actores que no se relacionaron con los demás por lo que no todos obtuvieron la misma cantidad de vínculos.

Desde el punto de vista de la densidad de la red, se corrobora que en el acontecimiento de representación y participación para la elección de cargos uninominales, no solo no se activaron tantos actores como en el caso de las decisiones tomadas para el acontecimiento de seguridad, sino que se dio un grado muy bajo de conexión entre los actores. Aunque no hubo un actor que concentrara relaciones, éstas se distribuyeron fundamentalmente alrededor del CSU y el CA, como un grupo de actores al que se le atribuyó capacidad de influir sobre el resto de los actores relacionados con este acontecimiento; entre ellos: los decanos, el Representante Profesoral y el Director de Desarrollo Institucional. Y si bien la densidad de la red es menor que en el caso de seguridad, el análisis mostró que en este acontecimiento hubo un mayor nivel de centralización, indicando con ello que hubo una mayor concentración de las relaciones en este grupo específico de actores identificado, y por lo los niveles de jerarquización de las relaciones fueron mayores.

Gráfico 4. Valoración de la incidencia de las relaciones entre los actores en el acontecimiento de representación y participación



Fuente: Elaboración propia.a) El tamaño de los nodos expresa el nivel de centralidad de los actores según el indicador centralidad de grado. Un tamaño mayor indica una mayor centralidad, un tamaño menor indica una menor centralidad.

Cuando se indagó por el tipo de relaciones que sostuvieron los actores, se evidenció que entre el mismo grupo articulado por de profesores, estudiantes de Medicina y la Asamblea las relaciones fueron reconocidas como de legitimidad. Mientras que el resto de las relaciones, en su mayoría, se reconocieron como vínculos de autoridad, concentradas en algunos miembros del CSU y en la participación de los profesores y egresados en este espacio.

Finalmente, puede decirse que los actores que presentaron mayores niveles de centralidad e intermediación en la red fueron reconocidos como los actores con los que se tejieron las relaciones con mayores niveles de incidencia para la toma de decisiones en torno a la representación y la participación para la elección de autoridades universitarias unipersonales. Los profesores fueron mencionados en los tres niveles de incidencia y para este acontecimiento aparecieron con uno de los niveles de centralidad más altos, dado que a los claustros de profesores y a los representantes profesoraes, se les atribuyó un rol importante por parte de los entrevistados. En términos de las relaciones establecidas en el marco de este acontecimiento, se evidenció la existencia de un grupo de actores que es el que concita mayores niveles de centralidad, intermediación e incidencia de las relaciones. Se evidenció un nivel de desarticulación entre los actores, destacándose el caso de las directivas, los profesores (quienes se identifican en varios nodos de la red) y otros consejos, comités y asambleas que se ven bastante aislados del resto de actores con centralidad. Pero, entre quienes se presentó algún tipo de relación o intercambio, esta fue percibida como de autoridad.

Se plantea, entonces, que en la toma de decisiones sobre la elección de directivas, existieron actores con altos niveles de intermediación y, de nuevo, el Secretario General y del Vicerrector General resultaron como actores mediadores de las relaciones, pero dentro de subestructuras específicas que no alcanzaron a impactar la dinámica relacional de la red en su conjunto.

4.3 Acontecimiento 3: gestión y administración universitaria

El acontecimiento de gestión y administración universitaria, que en este estudio se ha estructurado a partir del llamado *proceso de transformación organizacional*, adquirió relevancia en el espacio público de la Universidad en 2012. Se trata de un proceso que se venía diseñando desde finales de la década de 1980, que

avanzó lentamente en la década de 1990 y se insertó decididamente en el Plan de Desarrollo Institucional 1995-2005.

El proceso de transformación organizacional (PTO) adquirió relevancia para el público universitario en cuanto generó discusión y desacuerdos entre el estamento profesoral, y tensiones entre una parte de los profesores y las directivas universitarias. Las discusiones y desencuentros versaban sobre la manera cómo se entendía la reforma, cómo se nombraba allí a los estudiantes y profesores, y cómo ella otorgaba protagonismo a los funcionarios administrativos de la Universidad, lo cual contradecía la misión universitaria y la idea de subordinación de lo administrativo a lo académico.

Este acontecimiento es de gran relevancia para el estudio del gobierno de la Universidad de Antioquia, en tanto puso de manifiesto dos asuntos: en primer lugar, que la gestión, administración y finanzas de la Universidad, generalmente no hacen parte de las discusiones de los estamentos universitarios; en segundo lugar, que hay una extraordinaria pasividad y lentitud de la comunidad universitaria para leer los cambios de su contexto administrativo e institucional. Aunque este proceso es de vieja data, el período de análisis en el cual se centró este estudio (2010-2013), fue 2012 el momento álgido de la coyuntura. Pese a ello, conviene hacer un recuento sucinto de la trayectoria que recorrió este proceso.

La reforma modernizadora de la función administrativa para la Universidad se remonta a la década de 1980, luego reaparecería en el componente estratégico de *planeación y modernización administrativa* del Plan de desarrollo 1995-2006 (“La universidad para un nuevo siglo de las luces”). Allí se reconocía que la estructura administrativa de la Universidad no era adecuada para “estos tiempos modernos”, lo que le impedía reaccionar a los cambios sociales, económicos, científicos y tecnológicos del contexto (AS 070, 1996, p. 53).

Si bien en el Plan se valoraban los esfuerzos y avances que la Universidad venía realizando en materia de modernización de procesos administrativos y de renovación tecnológica, el diagnóstico sugería la necesidad de fortalecer aspectos como: la ejecución de los planes formulados, el compromiso institucional y de la comunidad universitaria de participación en la elaboración de planes, la incorporación de “modelos, principios y metodologías de planeación y de presupuesto en los procesos y las prácticas administrativas de la Universidad” (AS 070, 1996, p. 53), la descentralización y desconcentración administrativa, la consolidación de un “sistema de control interno y fortalecer la capacidad de manejo gerencial” (AS 070, 1996, p.

54), el examen constante de la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y académicos a través de indicadores de rentabilidad pública, gestión y desempeño.

El Plan anunció la reforma administrativa asegurando que estaría al servicio de la academia, que incorporaría procesos de planeación, evaluación y control de desempeño y resultados, y que consolidaría el sistema de control interno y simplificación de trámites, con miras a incrementar la eficiencia y competitividad de la Universidad (AS 070, 1996, p. 83). Nótese que desde entonces se justificaba la reforma en los mismos términos empleados en la reciente coyuntura (año 2012) por el equipo directivo encargado, es decir, justificando la necesidad de una administración y de unos procesos administrativos al servicio de la academia. Asimismo, se reconocían como principios justificadores la efectividad, el buen desempeño y la adaptación al cambio para lograr mejores resultados, asignar los recursos eficientemente e incrementar la productividad.

Para llevar a cabo la reforma se formularon objetivos orientados a desarrollar una cultura de planeación, diseñar y adoptar un sistema de gestión de personal, desarrollar una cultura de servicio al público, modernizar la estructura, la normatividad y los procesos administrativos²⁰⁷, desarrollar un sistema de comunicación integral, consolidar la cultura de la racionalización de los recursos y el sistema de evaluación y control de la gestión y los resultados, y adoptar un plan para el desarrollo físico de la universidad. Y aunque la reforma se fundamentaba en la urgencia de modernización de la Universidad para “corregir la burocratización y el despilfarro” (AS 070, 1996, p. 11 del anexo), también proponía cambiar el modelo de enseñanza mediante el reposicionamiento del papel del estudiante en la educación, de manera que se optimizara su tiempo en la Universidad, se aplicaran nuevos métodos de enseñanza y se fortalecieran las actividades de investigación²⁰⁸.

La modernización de la estructura, la normativa y los procesos administrativos se valía de las siguientes estrategias: “1. Reorganizar los procesos administrativos con criterios de calidad, eficiencia y productividad. 2. Rediseñar la estructura correspondiente a la administración central, con miras a la adopción de un modelo flexible y moderno de organización. 3. Disponer de un sistema de información en red

²⁰⁷Este objetivo, según el Plan de Desarrollo: “Consiste en reformular los procesos administrativos, implementar sistemas de información y comunicación que faciliten la gestión y toma de decisiones en la organización y adoptar las normas y una estructura moderna y flexible que permitan la descentralización y la desconcentración de funciones y que respondan al nuevo modelo de Universidad que reclama la sociedad” (AS 070, 1996, p. 87).

²⁰⁸ “Se moderniza también para cambiar el modelo de enseñanza por uno más dinámico y flexible, donde el estudiante recupere el papel predominante en su educación, donde lo importante es el aprendizaje y se eliminen los tiempos innecesarios, los métodos obsoletos y las conferencias mediocres; para avanzar en el uso de nuevas metodologías, en las que el profesor y el estudiante interactúan en la solución específica de los problemas y se vinculan a la investigación” (Plan de Desarrollo, AS 070, 1996, p. 11-12 del anexo).

que integre y agilice los procesos administrativos y sirva de apoyo a una gestión académica y administrativa con eficiencia y calidad. 4. Adoptar las normas que hagan posible una administración más ágil y eficiente y que permitan la descentralización y la desconcentración de funciones” (AS 070, 1996, p. 37 del anexo).

Aunque no fue posible acceder a documentación sobre los avances logrados en el período 1995-2006, con la reconstrucción cronológica del Proceso de Transformación Organizacional (PTO) que hiciera la Asociación de Profesores en 2013 se pudo hacer una aproximación a los actores involucrados en el proceso. Por ejemplo, en 2001 el Comité Rectoral conformó una comisión para analizar la propuesta del Plan de Acción 2001-2003 sobre una reforma administrativa central, en donde se priorizaba la reforma de las vicerrectorías, direcciones y oficinas de la administración central.²⁰⁹ En ese mismo año se acogió la recomendación de contratar una firma consultora externa para definir la metodología de la reforma. La firma M&E se ocupó entonces de la primera etapa del proceso con la preparación de una propuesta de modernización administrativa (Contrato 9998- 003-2002), cuyos resultados fueron entregados en 2003 con el documento Sistema Universitario de Gestión Integral, más conocido como SUGI.

Hasta ese momento, se hizo notoria la participación de personal directivo y administrativo, y de profesores (Consejo Académico) de la Universidad; participación que se fue ampliando en la medida en que se iba conociendo el avance del proceso y los documentos resultantes de la consultoría externa y de las discusiones en el Comité Rectoral y en la comisión encargada del estudio de la reforma. A esta última, en 2003 se integraron las decanas de Comunicaciones, de Derecho y Ciencias Políticas, y la Directora de la Escuela de Bacteriología.²¹⁰ Una vez que la Comisión entregó su reporte con el análisis de la reforma en la Universidad, el proyecto SUGI fue aprobado mediante Acta 195-2004 del 14 de septiembre de 2004 del Consejo Superior Universitario. Acto seguido, el Rector Alberto Uribe designó al consultor externo Luis Javier Tirado M. como asesor metodológico, a la profesora María Helena Vivas L. y al ingeniero John J. Tirado (de la Oficina de Planeación), como consultores en lo que se denominó la fase CERO de planeación y organización del proyecto. Entre 2005-2006, otros profesores de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, y de la Facultad de Ciencias Económicas se integraron a la Comisión,²¹¹ al tiempo que se vinculó al consultor Jaime Ortiz Cancino para incorporar la estrategia en el nuevo Plan de Desarrollo 2006-2016.

²⁰⁹ Esta comisión la integraron Álvaro Pérez (Director de Planeación), Luis Ovidio Ramírez (Director de Control Interno), Carlos Figueroa (Profesor de Ingeniería Industrial) y John Cardona (Decano de Ciencias Económicas), posteriormente se integró Jorge Humberto Sierra (Decano de Ingeniería).

²¹⁰ María Helena Vivas López, Marta Nubia Velásquez Rico y Margarita Berrío de Ramos, respectivamente.

²¹¹ Gloria Matilde Zuluaga A. y José Isaías Múnera, respectivamente.

Se puede concluir que en el período 1995-2006, la mayoría de los actores que participaron activamente de la reforma administrativa fueron profesores, académicos y directivos de la Universidad de Antioquia, con el apoyo de consultores externos. Ellos formularon el proyecto SUGI que daría vida al Mapa Orgánico de Procesos (MOP) y, en general, al Proceso de Transformación Organizacional (PTO). Durante este periodo no se evidenciaron posiciones en contra del proceso por parte de miembros o colectivos de la comunidad universitaria.

A pesar de los avances en la apropiación de conceptos sobre planeación, evaluación y control, y la implementación de sistemas de calidad, el informe *“Balance de la gestión institucional”* señalaba que el proceso de modernización o de transformación organizacional no se había logrado. Entre las razones expuestas estaba la necesidad de definir primero los currículos, la confusión entre administración de la docencia y la administración universitaria, así como la necesidad de implementar previamente los sistemas de gestión de calidad (Balance de la gestión institucional, 2006, p. 73). Estas razones resultarían importantes a la luz de las reacciones que posteriormente se produjeron entre la comunidad universitaria, particularmente entre los profesores, debido a la confusión entre administración de la docencia y administración universitaria.

Ahora bien, los avances más significativos para la puesta en marcha de la reforma administrativa se hicieron en el campo normativo: promulgaron los estatutos General, Profesoral, de Cátedra, de Contratación, Presupuestal, así como los referidos a los sistemas de Investigación, Extensión, Bienestar Universitario y el Reglamento de Planeación (Cf. Balance de la gestión institucional, 2006, p. 74). Se avanzó también en los estatutos del Tesoro y Contable. Además, se pusieron en marcha 32 aplicativos para el mejoramiento de la gestión de algunos procesos y actividades²¹², así como el sistema de gestión de calidad, basado en las normas ISO.

Para la formulación del Plan de Desarrollo 2006-2016, “Una universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de las regiones y del país”, la reforma administrativa se justificó en el cuestionamiento que se hacía a la educación superior y a la universidad en relación con los modelos de gestión y estrategias de financiamiento; particularmente se cuestionaba la capacidad gerencial de los directivos: “[...] el nivel gerencial del personal universitario sigue siendo

²¹² Como por ejemplo: “Banco Universitario de Programas y Proyectos; Derechos Convencionales; Sistema de Espacios Físicos; Sistema de Facturación de Bienes y Servicios; Sistema de Facturación y Recaudo de Matrículas; Sistema para Vinculación, Ahorros, Adjudicación y Control de préstamos en el Fondo de Bienestar Universitario, y Sistema de Información para la Inscripción y Selección de Aspirantes a Pregrado y Posgrado, Matrícula y Registro Sistematizado” (Cf. Balance de la gestión institucional, 2006, p. 74).

alarmantemente bajo, cosa especialmente delicada teniendo en cuenta que los puestos directivos son ocupados habitualmente por académicos excelentes, pero con muy poca preparación para la dirección y la gestión” (Plan de Desarrollo, 2006, p. 54-55). Se trataba de una conclusión que guardaba coherencia con algunos de los diagnósticos presentados por los gobernantes del Departamento de Antioquia en sus respectivos planes de desarrollo.

Se esperaba, además, que la reforma administrativa respondiera a las necesidades del entorno con una perspectiva de futuro y con la capacidad de implementar regularmente mecanismos de evaluación. De ahí que el Tema estratégico 5, *Gestión universitaria*, propusiera una modernización académico-administrativa con mayores niveles de coordinación, calidad, productividad y optimización de recursos y gasto; todo ello con miras a mejorar y facilitar la toma de decisiones. Entonces, la meta propuesta para el período 2006-2016 era: “Implementar un sistema de gestión integral ajustado a la realidad de la Universidad de Antioquia” (Plan de Desarrollo, 2006, p. 107), por medio de la estrategia que apuntaba a poner en marcha el Sistema Universitario de Gestión Integral (SUGI).

En diciembre de 2007, el proyecto SUGI entregó su informe final con el *modelo de gestión por procesos para la Universidad de Antioquia*, que a su vez dio vida al *Mapa Orgánico de Procesos* (MOP). El MOP fue definido como el que “determina la ESTRUCTURA de la organización, cuando ésta se define plenamente orientada a procesos, y tiene la misma intención del organigrama en cuanto a reflejar los elementos clave subyacentes (flujos de información y coordinación esencial)” (Universidad de Antioquia, 2007, p. 20).

También presentaba el concepto *sistémico institucional*, compuesto por el triángulo esencial institucional y sus componentes: socios de valor, entorno socio-económico y usuarios de manera esquemática, más no exponía una conceptualización amplia del término o del modelo²¹³. Dicho concepto del triángulo esencial generó malestar en los profesores y estudiantes debido a las denominaciones de “socios de valor” para los primeros y de “usuarios” para los segundos. Esta denominación, contrastaba con lo planteado en el diagnóstico que se hacía de los estudiantes en el Plan de Desarrollo 1996-2006 en relación con la modernización administrativa.

El MOP presentó la cadena de gestión organizacional, la cual racionalizaría la gestión administrativa mediante siete líneas de gestión: estratégica, de relaciones externas, financiera, operativa, de desarrollo de competencias del talento y de

²¹³ Una visualización del esquema triangular se encuentra en el gráfico Modelo del concepto institucional-triángulo esencial institucional (Universidad de Antioquia-Vicerrectoría Administrativa, 2007, p. 6).

producto y relación con el usuario. En este sentido, justificaba su modelo desde el entendimiento de la Universidad y sus particularidades: “la referencia a la dinámica universitaria, el direccionamiento estratégico y los lineamientos contemplados en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2006–2016 [sic], la orientación estratégica seleccionada para el Mapa Orgánico de Procesos (MOP) de la Universidad de Antioquia, es: Innovación en Productos y/o Servicios” (Universidad de Antioquia, 2007, p. 23). Esto fue esquematizado en el flujo de la cadena de transferencias de productos y servicios²¹⁴. Con la implementación del MOP se retomó la materialización de la reforma administrativa mediante la aprobación de los macroprocesos operativos y habilitadores²¹⁵, ligados al cumplimiento de la misión y lineamientos estratégicos de la Universidad y los aspectos operativos, respectivamente²¹⁶.

En síntesis el PTO inició formalmente con la adopción del MOP, al aprobar el primer nivel de implantación integrado por los macroprocesos operativos y tres macroprocesos habilitadores²¹⁷. El mismo Acuerdo inicial (AS 354 del 29 de abril de 2008), autorizó la identificación de “las normas estatutarias que se deben modificar para viabilizar la implantación del mapa orgánico”, de manera que pudieran ser presentados al CSU para su aprobación. Finalmente, en el artículo 3 se facultó al Rector para asignar a los funcionarios de su consideración para la administración del MOP y para conformar los diferentes equipos de trabajo. Luego se promulgó el Acuerdo Superior 365 del 28 de julio de 2009, que ordenó al Rector iniciar la implantación de los macroprocesos, tal como se habían estructurado y aprobado por el CSU, incluyendo sus denominaciones y líneas decisionales. También se le autorizó para integrar los “Comités creados por Acuerdos o Resoluciones Superiores, a la nueva estructura, coherente con el Mapa Orgánico de Procesos”. Lo más importante a destacar del Acuerdo, fue el mandato de implantación dentro del Plan de Acción Institucional 2009-2012, y la orden de presentar informes de avances al CSU.

²¹⁴ El flujo de la cadena de transferencias de productos y servicios puede consultarse en: Universidad de Antioquia-Vicerrectoría Administrativa (2007). Proyecto Sistema Universitario de Gestión Integral (SUGI). Modelo de Gestión por Procesos para la Universidad de Antioquia, p. 23

²¹⁵ Los macroprocesos son: Gestión de Relaciones (operativo), Gestión del Ciclo de Vida Académica (operativo), Cultura y Bienestar (operativo), Investigación, Desarrollo e Innovación (operativo), Gestión del Financiamiento (habilitador), Gestión Logística y de Infraestructura (habilitador) y Desarrollo Institucional (habilitador)) (Acuerdo Superior 354, 2008, p. 3).

²¹⁶ Esta transformación fue aprobada mediante el Acuerdo Superior 332 del 28 de noviembre de 2006. Posteriormente, el MOP fue adoptado mediante el Acuerdo Superior 354 del 29 de abril de 2008 por el Consejo Superior Universitario, de manera que se pusieron en marcha todos los elementos contenidos en el modelo SUGI y en el MOP.

²¹⁷ Se trata de los Macroprocesos: Gestión de Relaciones (operativo), Gestión del Ciclo de Vida Académica (operativo), Cultura y Bienestar (operativo), Investigación, Desarrollo e Innovación (operativo), Gestión del Financiamiento (habilitador), Gestión Logística y de Infraestructura (habilitador) y Desarrollo Institucional (habilitador).

4.3.1 Los actores relevantes

El Proceso de Transformación Organizacional (PTO) transitó por los órganos de gobierno (Consejo Superior Universitario, Consejo Académico y Rectoría) sin mayores contratiempos; de hecho, en 2009 se introdujo en el Plan de Acción 2009-2012 mediante el objetivo estratégico 11 *Adoptar un modelo de gestión integral*. Entre 2009 y finales del 2012, el Consejo Superior autorizó al Rector, mediante la delegación de funciones especiales, para que implementara el MOP. Atendiendo a esta autorización se promulgaron varias Resoluciones Rectorales (ver anexo 2). Asimismo, el Consejo Académico avaló los informes que respaldaban los cambios sugeridos por la Dirección de Planeación y la Vicerrectoría Administrativa en cuanto al avance de la implementación de los macroprocesos, así como la capacitación del equipo interno de la Universidad responsable del proceso de transformación²¹⁸. De manera que entre 2006-2012, el gobierno de la Universidad de Antioquia cumplió con el mandato: “determinar la estructura y organización académica, administrativa y financiera de la Institución” (Estatuto General de la Universidad, artículo 33); de ahí que en dicho período las tres instancias hayan coordinado esfuerzos para implementar la reforma administrativa.

En dicho período, además de los consejeros, el Rector y de actores externos a la Universidad de Antioquia, en el PTO participó el ingeniero José Guillermo Jaramillo, quien se vinculó como consultor de procesos en febrero de 2007; acción que generó entre el estamento profesoral un cuestionamiento hacia los miembros del gobierno universitario en tres sentidos: en primer lugar, por contratar a un especialista externo, en tanto esto significaba un proceso sin el conocimiento del funcionamiento interno de la Universidad (de los estamentos, de sus preocupaciones y, lo más importante, de la misión de la Universidad de Antioquia). En segundo lugar, el monto de la contratación de la consultoría que no se hizo pública²¹⁹. En tercer lugar, el consultor, quien ya había diseñado mapas de procesos a empresas privadas como ISAGEN, diseñara el mismo triángulo esencial institucional para la Universidad de Antioquia, tal como lo constataron algunos miembros de la Asociación de Profesores y lo expusieron en sesión de la Asamblea de profesores (21 de noviembre de 2012).

El silencioso avance del PTO se rompió en noviembre de 2012, cuando el estamento profesoral inició una serie de discusiones al respecto. En julio de ese año, Juan Carlos Amaya Castrillón, Representante Profesoral ante el CSU, llamaba la

²¹⁸Los primeros en actuar fueron el Consejo Académico y el Comité Rectoral. Participaron en los talleres definidos por el equipo consultor, y posteriormente dieron su visto bueno para presentar el MOP al Consejo Superior.

²¹⁹Resulta paradójico que mientras la reforma hablaba de transparencia en la gestión, los profesores tuvieron que recurrir a derechos de petición para conocer el costo total del contrato.

atención sobre “las percepciones de la comunidad universitaria sobre este proceso, en críticas y en la transformación, como cambios de nombre, por ejemplo Relaciones Laborales será Talento Humano” (CSU, Acta 295-2012, p. 17). El Representante Profesor, se mostró de acuerdo con el PTO, así como con las decisiones y actuaciones del gobierno universitario; sus observaciones apuntaron a que “la Administración debe protegerse y sustentar los cambios con argumentos” (CSU, Acta 295-2012, p. 17). Interpelación que se hizo en el marco de los informes entregados por el Director de Desarrollo Institucional sobre los cambios en cargos y salarios que se venían realizando en el marco del avance del PTO, y que llamaba la atención sobre uno de los principales problemas del gobierno universitario: la puesta en marcha de decisiones tomadas sin que estuviesen mediadas por información adecuada dirigida a los distintos actores universitarios.

Convocada por la Asociación de profesores de la Universidad de Antioquia, la Asamblea de Profesores inició la crítica al PTO luego de conocer el documento divulgado en la página web institucional denominado *Proceso de Transformación Organizacional de la Universidad de Antioquia* (29 de septiembre de 2011). El documento contenía las bases teóricas y los planteamientos sustantivos de dicho proceso a cargo del Equipo de PTO (Asamblea de profesores, 21 de noviembre de 2012). El principal cuestionamiento se hizo a la conceptualización del documento, particularmente a los varios enfoques de organización propuestos, sobresaliendo el énfasis que hacía en el paradigma de la complejidad. Los profesores asistentes a esta Asamblea criticaron el PTO desde tres teorías: la de contingencias, la de sistemas y la de cultura organizativa y aprendizaje organizacional. Además, advirtieron la necesidad de diferenciar adecuadamente entre “institución” y “organización”, por lo que exigieron la redefinición del MOP, ya que en este modelo la Universidad era leída como organización. Al final de la sesión, la Asamblea de Profesores invitó a los claustros de cada dependencia a sesionar para discutir el Modelo. El llamado fue acogido por las facultades de Ciencias Sociales y Humanas y de Derecho y Ciencias Políticas, las cuales presentaron sus deliberaciones posteriormente a la Asamblea en pleno.

Otros cuestionamientos emergieron alrededor de aspectos como: la poca participación de la comunidad universitaria en el proceso, la reducción de la esencia universitaria a una organización de mercado, el debilitamiento de la concepción de la universidad pública, la prevalencia del orden administrativo sobre el académico, la incorporación de un lenguaje gerencialista, la concepción utilitaria de la autonomía universitaria, el desconocimiento de lo público y lo político de la Universidad de Antioquia. Además, se planteó que las metas del MOP implicarían una sobrecarga de trabajo para los profesores, y la desarticulación entre la investigación y la docencia

mediante la redefinición de áreas de trabajo. Estos últimos aspectos fueron profundizados en la Asamblea de profesores del 27 de noviembre, cuando se argumentó la desnaturalización de las bases misionales (docencia, investigación y extensión) y del Estatuto Profesor al incorporar una dinámica empresarial, ajena al carácter público y crítico de la Universidad de Antioquia (Comunicado Asamblea de Profesores, 2012, noviembre 27).

En respuesta a las críticas de poca participación de la comunidad universitaria y de un avance silencioso del proceso de transformación organizacional, el Vicerrector Administrativo, Rubén Alberto Agudelo García, exponía: “el informe [sobre el avance del PTO] se entregó con los documentos a la Comisión, y la presentación se haría en la Plenaria del CSU, si así se considerase, donde se resolverán las inquietudes que se presenten” (CSU, Acta265-2010). Es decir, la divulgación del proceso a la comunidad universitaria debía ser autorizada por el CSU, a partir de las recomendaciones que la Comisión encargada hiciera al respecto, Comisión que integraba el Vicerrector Administrativo. En este sentido, las explicaciones que el Vicerrector Administrativo dio a la Asamblea fueron calificadas como evasivas, ya que él mismo como director de la Comisión debió recomendar al CSU la divulgación amplia del PTO, así como la generación de espacios para la participación de la comunidad universitaria en la discusión de los cambios que esto implicaría para la vida académico-administrativa de la Universidad.

La poca divulgación del proceso fue justificada, en primer lugar, por los estudios técnicos y jurídicos del proceso a través de diferentes comisiones encargadas de la puesta en marcha de esta reforma; en segundo lugar, por la situación de “crisis” universitaria desatada por problemas derivados de la re-elección del Decano de Odontología, del fenómeno de inseguridad y de los problemas de drogas en el campus universitario, lo cual exigió al gobierno universitario concentrarse en dichas problemáticas. Sin embargo, se recordó a la Asamblea que en 2010 se publicó un suplemento especial ALMA MATER referido exclusivamente al proceso de transformación organizacional en la Universidad.

Además de la poca divulgación y de los limitados espacios de participación, la Asamblea de profesores criticó el avance de la implementación de las reformas en varias dependencias, como en las facultades de Ciencias Económicas, Enfermería y Nutrición y Dietética (Asamblea de profesores, 27 de noviembre de 2012). Algunos de los profesores de estas facultades señalaban un desconocimiento de la reforma en sus propias facultades, lo que puso de presente la desconexión entre los profesores y los decanos (en tanto representantes de las facultades ante el Consejo Académico y del rector en sus respectivas dependencias).

Para la sesión del 27 de noviembre, la Asamblea de profesores demandó al gobierno de la Universidad de Antioquia no sólo su presencia para la siguiente sesión de esta instancia, sino mayor información acerca del estado del PTO. El principal mecanismo utilizado para lograr la pronta respuesta de las directivas fue la suspensión de las actividades de docencia, investigación y extensión mientras se revisaba el avance del PTO y se diseñaban propuestas de reforma por parte de los profesores²²⁰. También se invitó a los estudiantes²²¹ a vincularse a esta movilización.

Las directivas²²² se presentaron en la Asamblea de Profesores del 4 de diciembre de 2012 y en ella el Vicerrector General indicó que “existe consenso sobre la necesidad de que la administración esté al servicio de la academia y no al revés” (Asamblea de profesores, 4 de diciembre de 2012). También expresó que “el trabajo debe ser revisado y ajustado de tal manera que responda a ese fin” (Asamblea de profesores, 4 de diciembre de 2012). Por último señaló que la reforma venía implementándose desde anteriores administraciones, con la ventaja adicional de que en esta administración se habían involucrado actores (asesores) internos, aunque no indicó nombres o dependencias. Además, reconoció en las críticas del profesorado, insumos para mejorar y no puntos de discordia, generando una actitud de apertura y búsqueda de consenso.

Por su parte, el Vicerrector Administrativo hizo una breve cronología proceso desde 1995, pero tal vez el aspecto más importante fue el reconocimiento de que “apenas se está considerando la metodología para incorporar a los profesores en el proceso”²²³. Este es un elemento revelador de una actuación ambigua: por un lado, el afán por expresar lo que quieren escuchar los profesores en cuanto a la poca participación del proceso con el fin de llegar a consensos rápidamente; por otro lado, el reconocimiento sincero y deliberado por parte de las directivas de no incluir a los estamentos profesoral y estudiantil, en tanto se perciben como obstaculizadores de

²²⁰Tal como lo expresó la Asamblea de profesores en el comunicado del 4 de diciembre: “2) La figura de asamblea permanente implica la presencia activa de profesores y estudiantes en las aulas de clase como espacios de pensamiento universitario para estudiar, analizar, debatir y proponer argumentos y elaborar propuestas de trabajo para la movilización, frente a [...] el Proceso de Transformación Organizacional de la Universidad”.

²²¹La Asociación de profesores invitó en varias oportunidades al estamento estudiantil para que se uniera al rechazo del PTO: “Sin profesores y sin estudiantes, la transformación no puede llevarse a cabo, porque los ejes misionales recaen en estos y no pueden quebrarse con pretensiones de modificación de los ejes misionales bajo el manto administrativo y directivo de la estructura organizacional que en realidad se debe a ellos. Descartada la lógica de empresa y de mercado en la transformación, esta debe engrandecer a la universidad y preservarla para el cumplimiento de su función esencialmente académica: somos profesores y estudiantes, no socios, y mucho menos clientes (Asociación de Profesores de la Universidad de Antioquia, Mensaje de Fin de Año, diciembre 11 de 2012).

²²²Asistieron el Director de Posgrados, Fabio Giraldo; el Director de Planeación, Jaime Montoya; el Vicerrector Administrativo, Rubén Agudelo y el Vicerrector General, John Jairo Arboleda.

²²³Más precisamente, el Director de Desarrollo Institucional relacionó la fase en la cual se daría a conocer el proceso ante los profesores: “la divulgación se ha concentrado en los directivos (fase 1) y en los administrativos (fase 2), siguen los profesores (próxima fase 3)”. Según él, esta última fase o actividad aún estaba por realizarse.

los procesos implicados en la reforma de la Universidad, y por ende la decisión de adelantar el PTO de manera silenciosa.

El Director de Planeación siguió la misma línea de apertura y consenso de sus colegas al expresar la disponibilidad de “[...] revisar el MOP ante las peticiones del profesorado” y se refirió al cuestionamiento de los profesores sobre la conceptualización: “el documento tiene varias definiciones de varios teóricos, pero eso no significa que la Universidad de Antioquia acoja esas definiciones”. Esto generó inconformidad²²⁴ entre los profesores, quienes exigieron datos precisos sobre el costo de la contratación de los consultores, sobre las teorías acogidas en los documentos, sobre el futuro de los estatutos y sobre la forma en que serían conciliados con el MOP.

De la respuesta de las directivas en dicha sesión de la Asamblea de Profesores, se infiere una decisión de negociar con el estamento profesoral para evitar el “desgaste” de una larga confrontación que comprometiera los avances del PTO, pues una de las constantes demandas del profesorado en esta coyuntura era la suspensión, y en algunos casos el desmonte, de los macroprocesos y avances realizados en algunas dependencias y en la estructura administrativa central. Como la mayoría de los avances fueron respaldados por actos administrativos y normativos, ello supondría un proceso complejo que implicaba no sólo la revisión de actos jurídicos, sino la intervención de organismos de control del Estado en tanto dichos avances del PTO requirieron desembolsos de dinero público.

Esta actitud del gobierno de la Universidad se reflejó con precisión en el Comunicado 003-2012 del 6 de diciembre de 2012. Allí la Rectoría: i) aclaraba los fines de la Universidad²²⁵, contraargumentando lo expuesto por la Asociación de Profesores con respecto al cambio que el PTO generaría en la esencia de la institución; ii) recordaba que esta reforma se sustentaba en diagnósticos realizados en el pasado y en los cuales se demostraba la “desarticulación entre los ejes misionales y entre éstos y la administración, estructuras rígidas, falta de un sistema moderno de información y de comunicación, logística inadecuada, lentitud en las respuestas, exceso de trámites, dependencia de experticias administrativas individuales, duplicación de funciones, separación cultural entre lo académico y lo administrativo” (Comunicado Rectoría 003-2012, 6 de diciembre de 2012). Este segundo punto del comunicado de la Rectoría, se utilizó ampliamente para sustentar otro elemento: iii) la necesidad de la

²²⁴Esta inconformidad se materializó en una marcha hasta el bloque Administrativo, realizada por los profesores.

²²⁵ “El principio y el fin ético, político y jurídico de la Universidad de Antioquia es la provisión de conocimiento de la más alta calidad, para el mayor número posible de personas que por razones económicas sólo pueden acceder a esta Institución, y a los beneficios personales, familiares y sociales que de ella se derivan” (Comunicado Rectoría 003-2012, 6 de diciembre de 2012).

reforma en tanto ello supondría una administración al servicio de la academia²²⁶, logrando así el cumplimiento de los ejes misionales de la Universidad con eficiencia.

También en el mismo comunicado, la Rectoría reconoció la necesidad de ampliar la participación de los universitarios en el PTO, así como reorientar el modelo para proteger la institucionalidad:

[...] El reto de llevar a cabo una reestructuración holística dio origen al SUGI, [...], y posteriormente al MOP, [...]. Estos dos modelos han recibido fuertes críticas, tanto formales como sustanciales, procedentes de sectores de la comunidad universitaria liderados por la Asociación de Profesores. Para el Comité Rectoral representa suma importancia atender a esas críticas y encauzarlas positivamente puesto que la coincidencia fundamental permanece intacta. El bien superior de preservar la institucionalidad y la misión de la Universidad, explícito en el inicio de este comunicado y en los pronunciamientos de quienes se han manifestado en contra del modo y del modelo que han acompañado el Proyecto de Transformación Organizacional, impone el deber de reordenar el proceso y de reorganizar su elaboración, mediante ejercicios colectivos de discusión y de concreción, cuya agenda comenzará con el primer semestre académico del próximo año (Comunicado Rectoría 003-2012, 6 de diciembre de 2012).

A pesar de la apertura del gobierno universitario para abrir espacios en los cuales pudieran participar los profesores, en la Asamblea de Profesores del 11 de diciembre de 2012 se decidió demandar la suspensión del PTO. Dicha exigencia se hizo exclusivamente al Rector: “Exigimos la suspensión del Proceso de Transformación Organizacional de la UdeA para replantearlo conjuntamente con la directiva” (Comunicado de la Asamblea de Profesores, diciembre 11 de 2012).

Si bien los órganos de gobierno actuaron de manera uniforme ante los pronunciamientos y postura de los profesores, se observó un protagonismo del Rector en términos reales y perceptivos. Si bien el CA fue visto como un actor con bajo perfil en relación con la trayectoria seguida por el PTO en las instancias de gobierno, en tanto en sus sesiones ordinarias el papel de sus integrantes se circunscribió a escuchar los informes presentados por quienes lideraban el proceso. Es necesario evidenciar que este órgano de gobierno se conectó con el PTO cuando se vio abocada a aprobar la creación de una comisión (encabezada por el Director de Desarrollo Institucional) para establecer diálogos con la Asociación de Profesores a propósito de la dinámica del proceso; pero también cuando expidió comunicados en los que la Corporación expresó su postura de respeto al proceso.

²²⁶ “En la Universidad son tan obligantes los protocolos científicos y académicos, como los administrativos. Sin embargo, entre la academia y la administración se establece una subordinación igual a la de fines y de medios. Los procedimientos administrativos constituyen sólo medios para la realización del principio y del fin de la Universidad” (Comunicado Rectoría 003-2012, 6 de diciembre de 2012).

Fue justamente, ante los informes presentados por la Representante Profesorial ante el CA sobre las tres asambleas generales en las que se discutió el PTO (CA, Acta 508, diciembre de 2012), cuando puede decirse que el tema se tornó problemático, porque se evidenció el antagonismo entre miembros del Consejo Académico y la Asociación de Profesores. El PTO los enfrentó en términos de las declaraciones respecto a la responsabilidad de las autoridades académicas y administrativas de la puesta en marcha del proceso de transformación organizacional, así como de sus efectos no sólo en los estamentos universitarios, sino en el espíritu mismo de universidad como centro de conocimiento más no como empresa con intereses de lucro.

A las voces de la Asociación y de la Asamblea de Profesores, se sumaron las de los profesores de cátedra y de los estudiantes. Los primeros, manifestaron su descontento con el PTO mediante comunicados emitidos por la Asociación de Profesores de Cátedra (Aprocátedra) en los que adjetivaron la reforma administrativa como un “proceso a hurtadillas” y cuestionaron la formulación del Acuerdo Superior 354 de 2008. Se preguntaron ¿dónde estaban los estamentos universitarios involucrados en la discusión en aquél momento?, haciendo referencia a la escasa participación de la comunidad universitaria. También se manifestaron ante las críticas del Comité Rectoral a la Asociación de Profesores, señaladas en el comunicado del 6 de diciembre de 2012, en las que el Comité manifestaba su inconformidad por la decisión de declaratoria de asamblea permanente. Aprocátedra reiteró lo exigido por la Asociación de Profesores en cuanto a la necesidad de conocer los diagnósticos y documentos base para la formulación del proceso, así como la elaboración de una agenda de trabajo conducente a la construcción conjunta de propuestas.

La Asamblea de Estudiantes por su parte, acogió la invitación de los profesores y solicitó la presencia de las directivas universitarias en una de las sesiones de la Asamblea para que se explicara y debatiera el Proceso de Transformación Organizacional y el Mapa Orgánico de Procesos. La oportunidad se dio en la Asamblea de Estudiantes del 12 de diciembre de 2012 con la presencia de los directivos John Jairo Arboleda (Vicerrector General), Fabio Giraldo (Director de Posgrados) y Jaime Montoya (Director de Planeación). El Rector no asistió. Los directivos hicieron un recuento histórico desde la administración de Jaime Restrepo Cuartas (2001) en el marco del Plan de desarrollo 1995-2006 y de la manera como la participación de decanos, miembros del equipo rectoral y la contratación de consultores, pretendía hacer una universidad eficiente, con altos estándares de calidad, transparencia, control, satisfacción de usuarios y mejoramiento de condiciones de trabajo y estudio;

de suerte que ante los estudiantes las directivas actuaron de manera similar a como lo hicieron ante Asamblea de Profesores.

Aunque los estudiantes no se declararon en asamblea permanente, ni profundizaron en sus sesiones sobre el PTO, se reconoció una pasajera movilización en torno al tema. En facultades como la de Ciencias Económicas los estudiantes se pronunciaron sobre el proceso de transformación, expresando que éste “es un proyecto que intenta implementar las políticas de la reforma a la Ley 30 a nivel interno en la universidad, es un proyecto de vieja data que hoy se presenta como un nuevo intento por destruir la universidad pública” (Comunicado a la opinión pública, diciembre de 2012). También expresaron su rechazo por el lenguaje utilizado, particularmente al denominar como “asociados” a los profesores y “usuarios” a los estudiantes; y por el hecho de entregar a terceros algunas actividades de la Universidad mediante la figura del *outsourcing*²²⁷.

4.3.2 El estilo de gobierno

Los diferentes órganos de gobierno (CSU, CA y Rectoría) le dieron un tratamiento diferenciado del proceso de transformación organizacional, aunque coincidieron en una perspectiva necesaria para el desarrollo de la actividad misional y para mejorar sus niveles de eficiencia y modernización²²⁸. El tratamiento que le dio el CSU a la reforma administrativa fue de carácter funcional, es decir, trató de informarse de los avances del proceso mediante los informes presentados por el Director de Desarrollo Institucional, y dio las autorizaciones respectivas para la expedición de las normas requeridas²²⁹.

De manera similar se comportó el Consejo Académico, pues la discusión del proceso de transformación organizacional no representó mayores actuaciones o tomas de decisión, más allá de sus consideraciones a propósito de la respuesta de profesores y estudiantes respecto de los graves problemas y defectos de dicho

²²⁷ Como el caso de la “apertura de un proceso de selección, adjudicación y celebración de un contrato bajo la modalidad de *outsourcing*, para la prestación del servicio de fotocopiado, impresión y acabado de documentos requeridos por las diferentes dependencias de la Universidad en los años 2011, 2012 y 2013” autorizado por el Consejo Superior Universitario en 2010 mediante Resolución Superior 1669-2010. (CSU, Acta 274-2010).

²²⁸ El análisis realizado a las actas del CSU en relación con los temas principales y secundarios tratados en cada sesión, según la extensión de las discusiones, arrojó que entre 2010 y 2013 fueron cuatro las sesiones en las que se discutió el PTO y solo en una de ellas fue el tema principal.

²²⁹ Por ejemplo, es significativo que en el marco de los cambios que se venían planteando para la asignación de nivel salarial de ocho coordinadores de líneas decisionales por la Dirección de Desarrollo Institucional, quienes hicieron requerimientos expresas de ampliación de información fuera el Representante Profesor y uno de los invitados (John Cardona), quienes solicitaron informes completos de los estudios técnicos y jurídicos para sustentar dichos cambios, ya que les preocupaba las consecuencias legales; también la Comisión de Asuntos Administrativos y Financieros requirió la revisión de dichos informes (Cf. CSU, Acta 295, 2012, p. 17 ss).

proceso. Su limitada actuación pudo verse cuando tomó parte en la designación de un coordinador de la comisión conjunta encargada del tema de transformación organizacional en el marco de la Asamblea de Profesores cuando cuestionó dicho proceso (CA, Acta 510); en la mediación del Representante Profesoral para que los voceros del claustro de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas dieran a conocer su análisis del proceso de transformación organizacional (CA, Acta 518); en la aprobación del desarrollo de herramientas de gestión informática para las unidades académicas; y en la toma de decisiones sobre asuntos presentados por Desarrollo Institucional ante la Corporación (CA, Acta 514).

A partir del examen de los temas abordados durante las sesiones del CA y el número de éstas dedicadas a la transformación organizacional, puede afirmarse que este acontecimiento, en comparación con los acontecimientos de seguridad y representación y participación, no fue lo suficientemente significativo para la Corporación, como se planteó antes, no se discutieron los contenidos de los informes presentados por el Director de Desarrollo Institucional, sino que tocaron el tema para trazar cursos de acción a la coyuntura política generada por el cuestionamiento que hicieran los profesores: creación de comisiones de diálogo y trabajo conjunto entre profesores y la administración central.

Tabla 16. Relación de la normativa universitaria para la implementación del PTO en el período 2010-2013.

Año	Tipo de normativa	Decisión que adopta
2010	Resolución Rectoral 30959 (Septiembre 15)	Por la cual se adopta el manual de procedimientos e instructivos, que rige las actuaciones del Departamento de Vigilancia en el control de ingreso, permanencia y salida de personas y bienes de la Universidad de Antioquia.
	Acuerdo Superior 394 (Junio 21)	Por el cual se aprueba el Plan Institucional de Estímulos Individuales y por Equipos, se establecen disposiciones generales, y se derogan los Acuerdos Superiores 355, 356 y 357 de 2008, y 375 de 2009.
2011	Acuerdo Superior 391 (Marzo 29)	Por el cual se autorizan unas reformas a la estructura académico-administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas.
	Acuerdo Superior 389 (Marzo 29)	Por el cual se modifican los artículos 39 y 48 del Estatuto General de la Universidad de Antioquia, Acuerdo Superior 1 de 1994.
	Resolución Rectoral 33378 (Noviembre 4)	Por la cual se define la organización interna de la línea decisional Desarrollo del Talento Humano del Macroproceso de Desarrollo Institucional.
	Resolución Rectoral 33377 (Noviembre 4)	Por la cual se define la organización interna del Macroproceso de Desarrollo Institucional del Mapa Orgánico de Procesos de la Universidad.
	Resolución Rectoral 31552 (Enero 19)	Por la cual se asignan coordinadores responsables del Diseño de Prácticas para el Proceso de Transformación Organizacional en los Macroprocesos Desarrollo Institucional y Gestión del Financiamiento.
2012	Resolución Superior 1775 (Julio 31)	Por la cual se acoge el Plan de Acción Institucional 2012-2015.
	Resolución Rectoral 34968 (Julio 6)	Por el cual se define la organización interna del Macroproceso de Gestión del Financiamiento del Mapa Orgánico de Procesos de la Universidad.
	Resolución Rectoral 34886 (Junio 22)	"Por la cual se crea el empleo de Director de Gestión del Financiamiento, adscrito a la Rectoría".
	Resolución Rectoral	"Por la cual se define la organización interna del Macroproceso de Gestión del

	34885 (Junio 22)	Financiamiento del Mapa Orgánico de Procesos de la Universidad".
	Resolución Rectoral 34205 (Marzo 13)	Por la cual se crean unas plazas en el Departamento de Publicaciones y se suprimen otras de la Sección de Imprenta del mismo Departamento.
	Resolución Rectoral 34139 (Marzo 5)	Por la cual se define la nueva estructura Académico Administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas.
2013	Acuerdo Superior 414 (Noviembre 26)	Por el cual se dictan algunas disposiciones sobre la planta de empleos administrativos de la Universidad de Antioquia.
	Resolución Superior 1890 (Noviembre 26)	Por la cual se crean 62 plazas de empleos en los niveles Técnico y Profesional, y se suprimen 15 plazas de empleos vacantes puras, adscritas a diferentes unidades académicas y administrativas de la Universidad.
	Resolución Superior 1865 (Agosto 27)	Por la cual se autoriza, al Rector, para la apertura de un proceso de invitación pública, la adjudicación y la celebración del contrato necesario para los servicios de consultoría para la Implementación del Sistema de Información Integrado ERP basado en SAP, que apoya la gestión del Macroproceso del Financiamiento, Contratación y Compras de la Institución.
	Resolución Superior 1864 (Agosto 27)	Por la cual se autoriza, al Rector, para celebrar un contrato con SAP, con el fin de adquirir licencias de uso del Sistema de Información Integrado ERP que apoya la gestión del Macroproceso del Financiamiento, Contratación y Compras, mediante compra directa.
	Resolución Rectoral 38083 (Noviembre 27)	Por la cual se suprime una plaza del empleo Auxiliar Administrativo 2, adscrita al Departamento de Apoyo Administrativo de la Facultad de Odontología.
	Resolución Rectoral 38082 (Noviembre 27)	Por la cual se suprimen una plaza del empleo Auxiliar 2 Proceso Misional (Auxiliar Técnico de Laboratorio), y una plaza del empleo Auxiliar Proceso Laboratorio (Auxiliar Laboratorio), adscritas a la Decanatura de la Facultad de Química Farmacéutica y se crean dos plazas del empleo Técnico 3 Proceso Misional (Tecnólogo de Laboratorio) adscritas a la Decanatura de la Facultad de Química Farmacéutica.
	Resolución Rectoral 38081 (Noviembre 27)	Por la cual se suprimen dos plazas del empleo Profesional Universitario 2 (Bacteriólogo) y se crean dos plazas del empleo Técnico 1 Proceso Misional (Cito tecnólogo), adscritas al Instituto de Investigaciones Médicas de la Facultad de Medicina.
	Resolución Rectoral 38080 (Noviembre 27)	Por medio de la cual se suprime y se crean algunas plazas adscritas al Departamento de Vigilancia de la Dirección de Gestión Logística y de Infraestructura.
	Resolución Rectoral 38078 (Noviembre 27)	Por la cual se suprime una plaza del empleo Auxiliar 2 Proceso Misional (Auxiliar Higiene Oral) adscrita al Departamento de Promoción de la salud y Prevención de la Enfermedad de la Dirección de Bienestar Universitario y se crea una plaza del empleo Auxiliar Administrativo 2, adscrita al Departamento de Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad de la Dirección de Bienestar Universitario.
	Resolución Rectoral 37859 (Septiembre 23)	Por la cual se modifica la ficha de descripción de responsabilidades del empleo de Profesional 2 proceso administrativo (apoyo administrativo).
	Resolución Rectoral 37857 (Septiembre 23)	Por medio de la cual se crea una plaza del empleo Técnico 3 Proceso Misional (Tecnólogo de Laboratorio), adscrita al Departamento de Tecnología de Alimentos de la Facultad Química Farmacéutica.
	Resolución Rectoral 37856 (Septiembre 23)	Por la cual se suprime una plaza vacante del empleo Profesional Especializado 3 (Diseño de Software) y se crea una plaza del empleo Profesional Especializado 3 (Analista de Sistemas), adscritas a la Línea Decisional Gestión Informática de la Dirección de Desarrollo Institucional.
	Resolución Rectoral 37855 (Septiembre 23)	Por la cual se suprime una plaza del empleo Profesional Universitario 2 (Bacteriólogo), se crea una plaza del empleo Profesional Universitario 2 (Profesional Laboratorio), adscritas a Instituto de Investigaciones Médicas y se amplía el perfil de este último empleo en el Manual de Responsabilidades y Competencias.
	Resolución Rectoral 37854 (Septiembre 23)	Por la cual se suprime una plaza del empleo Profesional Universitario 3 (Curador) y se crea una plaza del empleo Profesional 3 Proceso Administrativo - (Asistente Administrativo), adscritas al Departamento Museo Universitario.

Resolución Rectoral 37852 (Septiembre 23)	Por la cual se suprime una plaza del empleo Secretaria 4 y se crea una plaza del empleo Auxiliar Administrativo 2, adscritas a la Rectoría en el equipo de la Unidad de Auditoría Institucional.
Resolución Rectoral 37564 (Julio 24)	Por la cual se delegan unas funciones de la Rectoría en la coordinadora de la línea decisional Desarrollo del Talento Humano de la Dirección de Desarrollo Institucional.
Resolución Rectoral 37523 (Julio 17)	Por la cual se modifica el perfil del empleo Profesional Especializado 3 (Analista de Control Interno).
Resolución Rectoral 37379 (Junio 21)	Por la cual se trasladan algunas plazas adscritas al Departamento de Seguridad Social de la Vicerrectoría Administrativa con sus respectivas responsabilidades a la línea decisional de Desarrollo del Talento Humano del Macroproceso Desarrollo Institucional.
Resolución Rectoral 37274 (Junio 6)	Por la cual se suprime el empleo de Asistente de la Secretaría General para las Comunicaciones adscrito a la Secretaría General y se crea el empleo de líder de comunicaciones Institucionales.
Resolución Rectoral 36732 (Marzo 19)	Por la cual se delega la ordenación del gasto del proyecto IVA 007 "Transformación Institucional - hacia un modelo de gestión integral".

Fuente: elaboración propia.

Es importante hacer énfasis en aquella normativa universitaria que resultó ser trascendental para afianzar el PTO: el Acuerdo Superior 389 del 29 de marzo de 2011 ya que modificó los artículos 39 y 48 del Estatuto General de la Universidad y transformó la constitución de la Rectoría. Ello supuso que este órgano pasara de estar integrado por el Rector, el Vicerrector General, los Vicerrectores de Investigación, de Docencia, de Extensión y Administrativa, y por los Directores de la administración central; y que adelante la Rectoría estuviera conformada por el Secretario General, el Asesor en Planeación, el Auditor Interno, el equipo de asesores o consejeros²³⁰ en temas estratégicos institucionales y los servidores de apoyo administrativo²³¹. Por su parte, el Acuerdo Superior 394 de 2011 que expuso entre sus considerandos el objetivo del MOP: “velar por el mejoramiento continuo, que solo se alcanza por medio de la incorporación de personal con alto desempeño individual, que contribuya y permita el avance institucional”. Y finalmente, el Acuerdo Superior 391 de 2011, resultó ejemplar para comprender el alcance del proceso desatado en la Universidad, pues autorizó la reforma de la estructura académico-administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas en el entendido de que ella se adelantaba de acuerdo con los “nuevos cambios, orientada a iniciar un modelo de gestión por procesos”.

Tal como lo permite ver el cuadro anterior, la actuación de la Rectoría en el PTO ha sido extraordinariamente intensa desde 2011, es decir, desde que el Rector comenzara a ejercer las facultades otorgadas por el Consejo Superior en el acto de adopción del Mapa Orgánico de Procesos (MOP): nombrar a los funcionarios y conformar los equipos encargados “de adecuar la administración de la Universidad” al

²³⁰ Estos actores fueron definidos como instancias no orgánicas, que dependían exclusivamente de la Rectoría.
²³¹ Adicionalmente, esa norma estableció que los vicerrectores serían los líderes de los macroprocesos operacionales y que los directores serían los líderes de los macroprocesos habilitadores.

MOP, y en ese marco “[...] construir el Diseño de Prácticas [...] elaborar las metodologías, procedimientos, instructivos y demás herramientas que describan la forma de operación de los procesos ejecutables que hacen parte del Mapa Orgánico de Procesos [...]”²³².

Es por eso que en la revisión de los instrumentos de este órgano de gobierno se pudo constatar que a partir de ese momento el Rector expidió decenas de resoluciones mediante las cuales se organizaron los ciclos de macroprocesos, se adscribieron y ordenaron direcciones y líneas decisionales; se modificaron Manuales, se estructuraron los perfiles y la denominación de equipos de trabajo o se precisaron las formas de organización interna de las unidades básicas de manejo (UBM); se trasladaron o reubicaron actividades, cargos y plazas de empleo; se nombraron coordinadores y directores, y en general se dispuso la modernización y actualización de la planta de empleos de la Universidad²³³. Las resoluciones superiores versaron también sobre la adquisición de licencias (Sistema de Información Integrado por un valor de USD 1.220.000), la contratación de servicios de consultoría (implementación del Sistema de Información Integrado por un valor de USD 1.727.000); la creación de empleos específicamente de nivel profesional²³⁴ o la supresión otras plazas vacantes, y la delegación de la ordenación del gasto y de responsabilidades de gestión e interventoría²³⁵.

Contrastando con lo sucedido en las instancias mencionadas anteriormente, el Rector tuvo una actividad constante en el marco del avance del PTO, particularmente en el período 2011-2013. Este protagonismo, derivado de la delegación de funciones que el CSU había efectuado desde 2008 y 2009, fue entendido por el estamento profesoral como un exceso y fue calificado como inconstitucional, pues para la

²³² Fueron designados como coordinadores responsables del Diseño de Prácticas para el Proceso de Transformación Organizacional en los Macroprocesos Desarrollo Institucional y Gestión del Financiamiento: Mauricio Sánchez (Gestión de la Dinámica Organizacional), Erika Builes (Desarrollo del Talento Humano), Eduardo Acevedo (Gestión de Infraestructura Tecnológica y Sistemas de Información), Jaime Montoya (Instrumentación de la Gestión Administrativa), Adriana Zea (Activos Financieros), Luz Omaira Corrales (Gestión del Riesgo), Gloria Bedoya (Gestión de Resultados Integrales), Damaris Ferreira (Gestión de la Viabilización Financiera) (Resolución Rectoral 31552, 19 de enero de 2011).

²³³ Esta decisión en particular, aunque es propia del Rector, se tomó mediante Acuerdo Superior 414. En él se expuso que el CSU tenía la potestad de “crear o eliminar plazas administrativas, previa solicitud del Rector, la cual estará soportada en el estudio técnico realizado por la Dirección de Desarrollo Institucional” (p. 2)

²³⁴ Con esta Resolución se dio un ensanchamiento de la planta de cargos administrativos en la Universidad, siendo las dependencias más beneficiadas el Departamento de Servicios Audiovisuales, el Departamento de Sostenimiento y Gestión Informática, tal como lo se constata en el artículo 1. Resolución Superior 1890 de 2012. Todas las modificaciones, creación y supresión de plazas y empleos, fueron analizadas por Desarrollo Institucional y propuestas al Rector, con la realización previa de estudios técnicos, y sustentadas en el avance de la reforma administrativa, denominada PTO

²³⁵ Véanse, por ejemplo, delegaciones de gasto en el Director del Macroproceso de Gestión Logística e Infraestructura (Resolución Rectoral 36314, 21 de enero de 2013); en la Coordinación de la línea decisional Infraestructura tecnológica y sistemas de información (Resolución Rectoral 36688); Director de Desarrollo Institucional (Resolución 36732 de 2013) La delegación para la ordenación del gasto y la celebración de contratos se fundamentó en los principios de descentralización y excelencia académica, en el empoderamiento y la toma de decisiones con responsabilidad (Resolución Rectoral 36689).

Asociación de Profesores el CSU no podía delegar este tipo de funciones al Rector. Otra actividad importante ya no del Rector sino del Comité Rectoral, fue la difusión de comunicados emitidos como respuesta a los cuestionamientos realizados a la Asociación de Profesores a la actuación del gobierno universitario en relación con el PTO (Comunicados del 6 de diciembre de 2012 y de 15 de enero de 2013).

En suma, puede decirse que cada una de las instancias del gobierno universitario actuó conforme a los instrumentos que la norma universitaria les confería. En este sentido, el CSU recurrió a la expedición de acuerdos superiores en los que se acogieron las recomendaciones de consultores y comisiones, o por medio de las cuales se delegaron funciones al Rector sobre las reformas a adoptar. El CA, apeló a instrumentos más informativos, y en sus sesiones se daban por enterados y algunos consejeros sugerían ampliación de información. El Rector, por su parte, recurrió a los comunicados y resoluciones rectorales como principales instrumentos aplicados en el marco del acontecimiento de gestión y administración.

La actuación de las directivas universitarias con respecto al acontecimiento de *transformación organizacional* reflejó una forma de gobierno que priorizó elementos de la administración conforme a los fundamentos de la nueva gestión pública, en tanto se adecuaron procesos y metodologías con el propósito de mejorar los resultados de las actividades de docencia, investigación y extensión, en la perspectiva de lograr mayor eficiencia en las diferentes dependencias de la Universidad. De dichos cambios se destaca la re-estructuración de la Rectoría²³⁶, la cual se inscribe explícitamente en un modelo de gestión académico-administrativo y sobre la cual recae la función de orientar y completar la modernización administrativa de la Universidad bajo la estructura de los macroprocesos operativos y habilitadores, y de las Unidades Básicas de Manejo, para fortalecer el servicio educativo y sus derivados hacia los *usuarios* internos y externos.

En este sentido, el gobierno universitario asumió los principios básicos de la nueva gestión pública, no solo en la implementación del proceso de transformación, sino inclusive en el tratamiento de los conflictos que esa transformación generaría. En el primer caso, se observó que para introducir los cambios más importantes, el CSU, previo consentimiento del CA, otorgó facultades para que el proceso de modernización fuera ágil en la adecuación de los cambios requeridos en personal, cargos, salarios, creación de las unidades básicas de manejo y rediseño de dependencias. Se trató de una estrategia de gestión que buscaba, principalmente, implementar la reforma sin los tropiezos y retrasos de un pasado (1995-2006) en el

²³⁶Con dicha re-estructuración, la Rectoría amplió su base asesora y tomadora de decisiones, tal como lo expresó el Acuerdo Superior 365 de 2009.

cual la comunidad universitaria no confluía con igual velocidad a los cambios del contexto²³⁷. Esas facultades delegadas cobijaban decisiones operativas, administrativas, normativas para el diseño de la arquitectura de los procesos, tal como se observa en el siguiente fragmento del Acuerdo 389:

7. Se hace necesario que el Rector esté facultado para asignar funciones y requisitos a nuevos oficios, creados o reclasificados, en el marco de la implementación del mapa orgánico de procesos que ya fue aprobado por el Consejo Superior Universitario.
8. Igualmente, con el fin de evitar conflictos normativos, se hace necesaria la modificación del Estatuto General, y asignar al Rector la función de establecer y determinar la estructura que complementará las vicerrectorías y las direcciones, que surgen de los macroprocesos aprobados por el Consejo Superior Universitario.
9. La arquitectura de los procesos universitarios está conformada por macroprocesos operacionales y habilitadores, líneas decisionales que se encuentran dentro de los macroprocesos, y por unidades básicas de manejo (UBM) que se encuentran dentro de las líneas decisionales (Acuerdo Superior 389 de 2011, p. 3).

Esta actuación concuerda con el modelo de gobierno orientado desde el enfoque de la nueva gestión pública, ya que se observan lógicas jerarquizadas, burocratizadas y con orientación hacia el mercado. La primera característica se encuentra en las disposiciones regulatorias de los órganos de gobierno de la Universidad de Antioquia, sobresaliendo el cargo del Rector, quien concentra la toma de decisiones. Esto a su vez, conjuga con una “mayor libertad a los gerentes para que lleven a cabo su gestión y una mejora de la imagen de aquellos líderes más comprometidos”, característica central del enfoque de la nueva gestión pública (Pollit y Bouckaert, 2000). La segunda característica se observa en los múltiples rediseños que han potenciado algunas dependencias como la Dirección de Desarrollo Institucional, la cual se ha fortalecido y robustecido con un amplio personal (recuérdese que anteriormente ésta era una oficina de asesoría para el desarrollo del PTO). Finalmente, la pretensión de denominar a los estudiantes como “usuarios”, incorporaba un lenguaje de mercado orientado hacia el servicio, que diversos estamentos han interpretado como una forma de privatización o de mercantilización de la Universidad.

En el segundo caso, durante el tratamiento de conflictos, se observó también cómo las justificaciones y la actuación del gobierno universitario se soportaron por lo menos en la subsidiariedad de los aspectos eficientistas de la reforma²³⁸. Por ejemplo,

²³⁷Así quedó referenciado en la justificación que se hacía en el Plan de Desarrollo *El siglo de las luces*: Se reconoce que la Universidad aún no ha logrado incorporar la planeación como proceso continuo; que su estructura y procesos administrativos no son los adecuados para estos tiempos modernos; que no reacciona frente al cambio con la misma celeridad con que éste se genera en todos los órdenes sociales, culturales, económicos, científicos y tecnológicos (AS 070, 1996, p. 53).

²³⁸De hecho, buena parte de la justificación se centró en denominar al proceso de transformación organizacional (o la administración en su conjunto) como un instrumento subsidiario de la misión universitaria.

en enero de 2013 cuando se creó la Comisión conjunta para tratar el proceso de transformación organizacional, la Rectoría reafirmaba su compromiso para evaluar y modificar el avance realizado por el PTO, pero simultáneamente invitaba a leer la propuesta (del PTO) “sin apasionamientos que impidan, con juicio, reconocer los aciertos” (Comunicado de la Rectoría 001-2013).

Otros ejemplos de esta forma de gobierno se encuentran en las actuaciones del CA y en diferentes resoluciones y acuerdos de otros órganos. En cuanto al Consejo Académico, ya se ha afirmado en acápite anteriores cómo en su actuación tomaba frecuentemente el perfil de un órgano administrativo, de una especie de extensión de la Rectoría, más que el de la máxima autoridad académica. Ello también concuerda con el desplazamiento del centro de poder del gobierno universitario, el cual cambia desde los órganos académicos colegiados, hacia el nivel central administrativo de los cargos uninominales (Cf. Atairo y Camou, 2011), lo cual fortalece el gobierno ejecutivo y debilita el gobierno colegiado.

Otros órganos también apelaron a estrategias como el desarrollo de una cultura de servicio y a consolidar la cultura de la racionalización de los recursos y el sistema de evaluación y control de la gestión de resultados como asuntos centrales para la Universidad (AS 354 de 2008); o procuraron una estructura que “sea más efectiva, flexible y permeable a los cambios y a la aplicación de las técnicas modernas de gestión” (AS 354 de 2008, p. 3); o encargaron pequeños grupos de trabajo conformados por profesionales administrativos, del diseño de la reforma y de las decisiones que se deberían tomar y ejecutar. Así se plasmó en una de las motivaciones y en el artículo 2 del Acuerdo Superior 354 de 2008 que dio origen al PTO:

3. Que, a principios del año 2002, el Rector encomendó, a una comisión de directivos, la formulación y la ejecución de un proyecto que respondiera de manera integral a las expectativas del Cuarto Sector Estratégico del Plan de Desarrollo 1995-2006.

(...)

Artículo 2. Autorizar la iniciación de la fase de implementación del [...] (MOP) de la Universidad.

El equipo de adopción identificará las normas estatutarias que se deben modificar para viabilizar la implantación del mapa orgánico, y las presentará a esta Corporación para su aprobación (p. 3, subrayado propio).

También aparecieron los instrumentos para la gestión y medición de los cambios²³⁹, proporcionados por la Dirección de Desarrollo Institucional, siendo el más

²³⁹Recuérdese que los instrumentos en los que se basa la nueva gestión pública son:(1) los mercados (o cuasimercados), en detrimento de la planificación; (2) la aplicación de sistemas potentes de medición, seguimiento y gestión, con el crecimiento de sistemas de auditoría en detrimento de la regulación tácita o la autorregulación, y (3) la gestión empoderada y emprendedora, en detrimento de los profesionales y administradores colegiados del sector público (Musselin y Andresani, 2011, p. 148-149).

sofisticado, en el marco del PTO, el Cuadro de Mando Integral(CMI), denominada como:

Un sistema de gestión estratégica, una herramienta de comunicación y un sistema de medición de resultados de la gestión. Es una herramienta que por medio de sus tres componentes fundamentales (el mapa estratégico, la matriz tablero de comando y el software) facilita pensar la organización de manera integral, gestionar la estrategia y cada uno de los procesos, y disponer de información de los avances en la consecución de resultados por el conjunto de la organización (Plan de Acción Institucional 2012-2015, 2012, p. 10).

Se trata pues, de visualizar las estrategias y metas de la institución para incidir sobre sus causas; traducir la misión y visión institucional en un conjunto de objetivos de manera que se logren resultados globales, y focalizar los esfuerzos en función de la eficiencia organizacional²⁴⁰.

Como se verá más extensamente en el siguiente acápite, todas estas señales de transformación administrativa de la Universidad que tienen efectos sobre su deber ser académico, fue lo que llevó a que varios actores universitarios coincidieran en cuestionar que un “asunto tan capital” como el PTO no podía hacerse de manera silenciosa, sino que debía “[...] ser un asunto decidido democráticamente” (Entrevista Profesor 6, 10 de marzo de 2014); en consecuencia, no podía ser un tema exclusivo de las decisiones del Rector y del Consejo Superior Universitario y de los asesores contratados y designados para este propósito. Particularmente la Asociación de Profesores, vio en esta reforma un instrumento de rediseño institucional de la Universidad que implicaba el riesgo de su privatización.

4.3.3 Las percepciones

El análisis de las percepciones de los actores universitarios, permite plantear que una de las preocupaciones generadas por el PTO entre los estamentos profesoral y estudiantil de la Universidad de Antioquia, estuvo fuertemente anclada en que este proceso generaría una disyuntiva entre la defensa y objetivos misiones que debe sostener a una institución pública como la Universidad de Antioquia, y una organización privada, que basa su actuación en la eficiencia, la eficacia y la búsqueda de rentabilidad económica. Es esta última visión la que estamentos universitarios percibieron en el PTO que viene implementándose en la Universidad y que se evidencia en dos aspectos importantes: en primer lugar, la aparición de las categorías

²⁴⁰Todo ello, según Musselin y Andresani (2011), no son más que las señales de la presencia del enfoque de la nueva gestión pública en el ámbito universitario.

socios de valor y usuarios con las que se denota en el proceso a profesores y estudiantes, respectivamente; en segundo lugar, el hecho de que el modelo planteado para la Universidad ya había sido implementado por los mismos asesores externos en una empresa como Isagen.

Entre los actores consultados resaltan dos posturas: una que concibe el PTO como un error y otra que la ve como una necesidad. Las críticas al proceso se sustentaron, sobre todo, en que este constituía la principal evidencia de cómo los intereses privados y el modelo gestión empresarial privado se estaban insertando en la Universidad, generando una suerte de imposición de lo administrativo sobre la esencia académica esta institución (Entrevista Profesores 2, y 9; Área de Ciencias Sociales y Humanas, Área de la Salud; 10 y 25 de marzo de 2014. Entrevista Jubilado, 27 de febrero de 2014).

La manera como fue adoptado el PTO fue calificado de manera contundente como un error, pues “[...] no estábamos hablando de dónde poner una fotocopiadora, estamos hablando de uno de los procesos más importantes de la vida universitaria, de cómo estructuramos organizativamente la universidad, cómo definimos la relación de la estructura organizativa con lo académico y con los diferentes estamentos de la universidad que son fundamentales. Cómo concibo al profesorado, cómo concibo al universitario, cómo concibo la vida universitaria (Entrevista Profesor 6, 10 de marzo de 2014).

Ahora bien, quienes vieron el PTO y las reformas que ello implicaba como una necesidad, sustentaron su postura en que la Universidad pública debía garantizar agilidad en los procesos de toma de decisión y administración:

[...] porque es la posibilidad de modernización de la Universidad, como universidad para generar capacidad de respuesta al mundo actual. La Universidad no puede seguir pensándose como una universidad del siglo XIX y XX. Hoy estamos en otras condiciones de nuevas tecnologías, de nuevos procesos didácticos, de nuevas estrategias, de integrarnos en una universidad regional. Ya no somos una universidad provincial, somos una universidad que a nivel de ciudad somos centro, a nivel de regiones estamos generando impactos, entonces ¿cómo respondemos y cómo nos organizamos? Ahí si es necesaria una transformación (Entrevista Directiva 3, 17 de marzo de 2014).

Desde otro punto de vista la transformación se requería en la Universidad urgía un gestión eficiente y eficaz,

[...] porque los recursos son escasos y no podemos estar desperdiciando. [...] Obviamente la eficiencia no debe ser igual a la del sector privado,

nosotros hablamos de eficiencia del capital social o de beneficios sociales, pues es utilizar los recursos [con] más eficiencia [...], para generar la mayor cantidad de beneficios a la sociedad, no en el término de ganancia como normalmente ocurre en el sector privado, sino en ganancia social, esta es más costosa, no se ve en plata efectivamente; pero genera más inversión, más gasto y es legítimo que la Universidad aspire a hacer dos semestres al año, que la universidad incluso produzca el número de egresados que debe producir, es decir, que si se compromete graduar 5 mil [estudiantes] al año, no es muy presentable que solo gradúe 4 mil (Entrevista Directiva 1, 11 de marzo de 2014).

Más allá de posturas críticas o legitimadoras del PTO, en un asunto parecen coincidir las precepciones de algunas directivas y de los profesores: el cuidado del lenguaje. Por ejemplo, hubo quienes llamaron la atención sobre el cambio de lenguaje que el MOP supone al proponer hablar de gestión del financiamiento y no de gestión financiera, “[...] parecieran la misma cosa, pero no, toda organización pública o privada tiene que hacer gestión financiera, manejar sus recursos [...] nosotros no deberíamos estar preocupados buscando financiamiento (Entrevista Profesor 9, 25 de marzo de 2014). Un cambio de lenguaje que parecería abocar a la Universidad a naturalizar el desfinanciamiento público y gestionar sus propios recursos. Otros actores universitarios vieron con preocupación que en aras de agilizar los trámites administrativos se desvirtúe el sentido de los actores que conforman la Universidad, es decir, ve como problemático que en vez de seguir nombrando a los profesores y estudiantes, el PTO proponga hablar de socios de valor, de clientes o de usuarios del servicio (Entrevista Directiva 3, 17 de marzo de 2014).

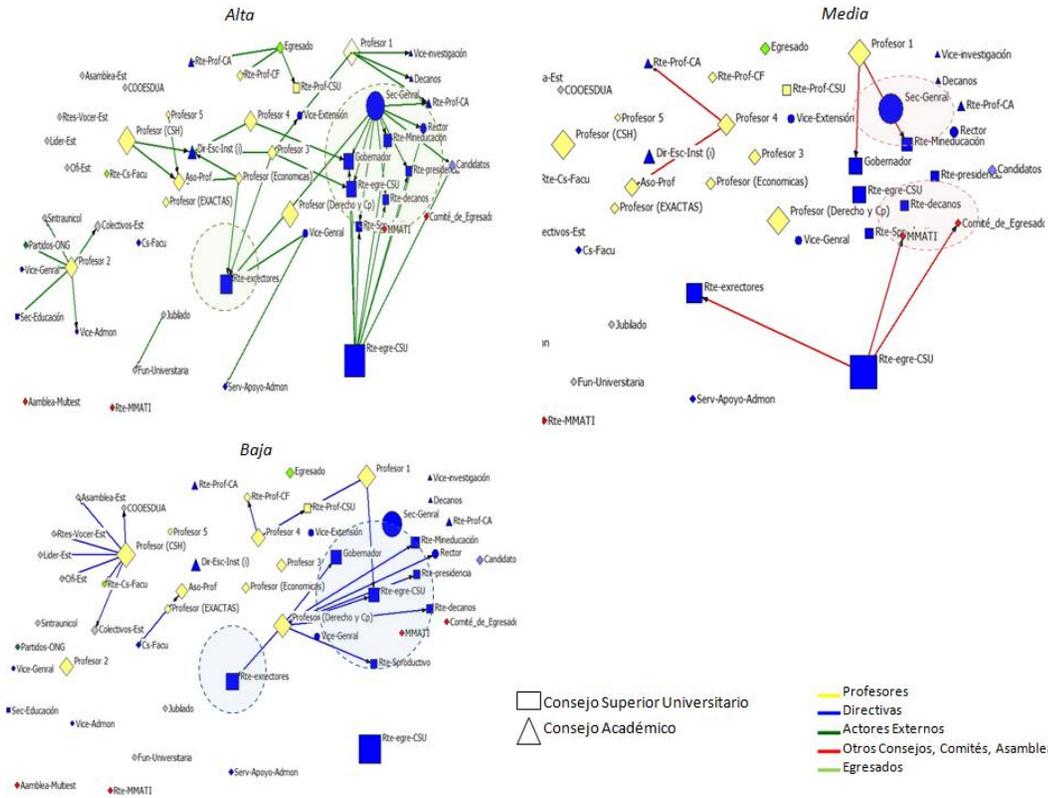
Finalmente, el trabajo de campo permitió advertir dos asuntos importantes en relación con lo que el PTO había significado para el gobierno universitario: en primer lugar, el poder que le otorgó el CSU al Rector para conducirlo fue evaluado como “inconveniente” porque se trataba una suerte de “supra poder” que desbordaba sus funciones y que, en vez de posicionarse como un “agente ejecutor de políticas” capaz de liderar democráticamente este proceso, precisamente ese poder le permitió que actuara “de espaldas y autónomamente de los espacios de gobierno de la universidad y [...] de la voluntad de la comunidad universitaria” (Entrevista Profesor 6, 10 de marzo de 2014). Esto puso de presente que la elaboración de un diagnóstico riguroso que evidenciara las falencias y vacíos de la gestión universitaria, pasaba por un debate abierto y una deliberación seria en el que participaran todos los estamentos universitarios.

En segundo lugar, el PTO mostró los objetivos misionales de la Universidad y el sentido humanista que la ha soportado, parece transitar por caminos distintos a los de la modernización administrativa. Esto fue claramente expresado en una de las

entrevistas cuando planteaba que hay directivas universitarias que siguen teniendo una fuerte “conciencia de universidad pública” y de lo que ello significa en términos de los valores y principios; pero si se detiene la mirada en la “lógica de los instrumentos administrativos” que se están incorporando por la vía del PTO la incongruencia hace su aparición. Es lo que le llevó al Rector a insistir en una suerte de eufemismo: “no es transformación institucional, es transformación organizacional, estamos modernizando los procesos, no estamos transformando la institución (Entrevista Profesor 9, 25 de marzo de 2014).

Una vez expuestas principales representaciones que emergieron en las entrevistas, es el momento de complementar el análisis con los resultados del análisis de redes y las inferencias que permite hacer sobre la forma como se estructuraron las relaciones entre los actores claves en el acontecimiento de gestión y administración universitaria. En primer lugar, la estructura relacional de este acontecimiento fue débil (niveles de densidad muy bajos, esto es, de menos del 1%). En segundo lugar, se trató de una estructura con mayores niveles de jerarquización que en los demás acontecimientos. En tercer lugar, pese a los bajos niveles de densidad de las relaciones, los mayores niveles de incidencia de las relaciones se dieron así: algunos actores del CSU (en el Gobernador de Antioquia); en la Asociación de Profesores y el Representante de los profesores ante el CSU; en el Rector y el Representante del Ministerio de Educación. No obstante, se encontraron bajos niveles de incidencia de las relaciones entre estos mismos actores al momento de tomar decisiones relacionadas con el proceso de transformación organizacional (Ver gráfico 6).

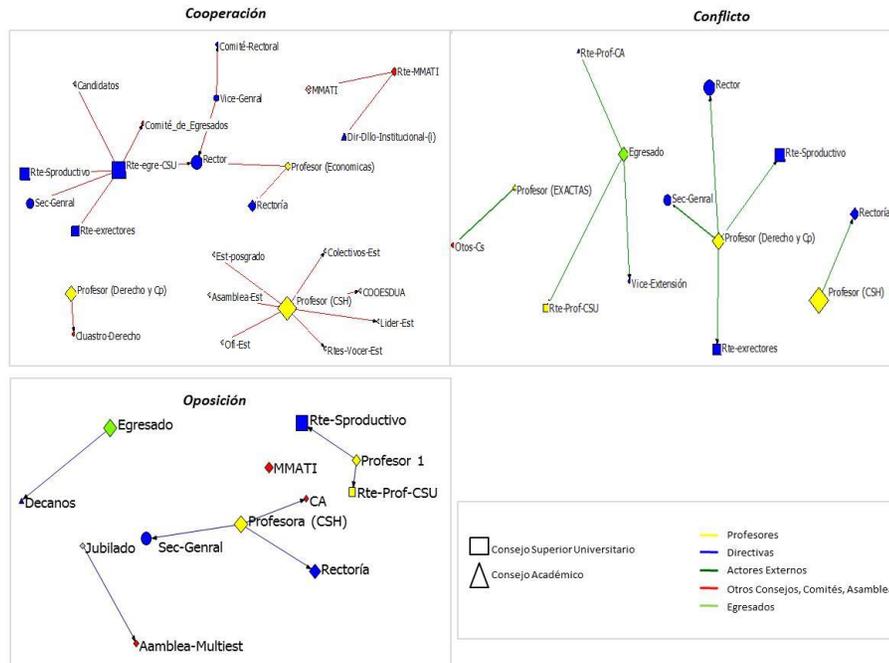
Gráfico 6. Valoración de la incidencia de las relaciones entre los actores en el acontecimiento de administración y gestión (a).



Fuente: Elaboración propia.a) El tamaño de los nodos expresa el nivel de centralidad de los actores según el indicador centralidad de grado. Un tamaño mayor indica una mayor centralidad, un tamaño menor indica una menor centralidad.

En cuanto a la relevancia de las relaciones de acuerdo con los criterios de autoridad, legitimidad y representatividad, se encontró que la red de actores estructurada alrededor del acontecimiento de gestión y administración universitaria estaba muy fragmentada, pues solo a partir de grupos específicos se daba el reconocimiento. Por ejemplo, las relaciones de autoridad solo se reconocieron entre algunos miembros del CSU, los jefes de programa, el Representante del Sector Productivo y el Representante de los Decanos. Las relaciones de representatividad solo se reconocieron a partir de algunas diadas de actores, lo mismo que en el caso de legitimidad.

Gráfico 7. Valoración de la relevancia de las relaciones entre los actores en el acontecimiento de administración y gestión (a).



Fuente: Elaboración propia.a) El tamaño de los nodos expresa el nivel de centralidad de los actores según el indicador centralidad de grado. Un tamaño mayor indica una mayor centralidad, un tamaño menor indica una menor centralidad.

En síntesis, los miembros del CSU y CA no reconocieron a los demás actores, por lo que se plantea la hipótesis de que la ausencia de relaciones de este grupo de actores está altamente relacionada con la presencia de diferencias en la toma de decisiones. Por lo que una de las conclusiones generales es que estos grupos hacen parte de cuerpos colegiados cerrados, poco participativos y que no reconocían relaciones de cooperación por fuera de la estructura del gobierno universitario, lo que implicó altos costos de negociación no solo para los actores de menores niveles de centralidad sino para los que reconocieron en la estructura racional claras diferencias con el centro del poder del gobierno universitario o con los actores que centralizaron estas relaciones.

5. Proyectos de universidad y discursos justificatorios

Hablar de los proyectos políticos que se gestan en el entorno universitario implica establecer relaciones entre varios elementos y categorías analíticas que han sido objeto de estudio en la presente investigación: en primer lugar, retomar las tipologías sobre formas y modelos de gobierno identificadas en los estudios sobre la Universidad; segundo, identificar la procedencia, externa e interna, de los diferentes actores que promueven una idea o proyecto de universidad; tercero, hacer explícito los valores políticos, así como las razones y motivaciones que acompañan dichas ideas o propuestas políticas de Universidad a partir de los argumentos y percepciones de sus promotores. Finalmente, presentar, partiendo de los anteriores criterios, una tipología o un repertorio amplio de proyectos políticos identificados en ese entorno político, prestando particular atención a la manera como se conciben y adoptan propuestas sobre la estructura, la dinámica y la orientación política del gobierno universitario.

Los hallazgos sobre tipologías y modelos de gobierno universitario no tienen por objetivo primordial encuadrar o “encasillar” los atributos y características del gobierno de la Universidad de Antioquia en un modelo previamente concebido. Las características del contexto, como lo dice el politólogo alemán Dieter Nohlen (2013), conducen necesariamente a cuestionar la existencia de un *bestsystem*. Pero la forma como se plantea el acercamiento al gobierno de la Universidad de Antioquia visto desde esas posibles formas o tipologías del gobierno se apoya en el análisis de *los proyectos políticos de universidad* como una alternativa comprensiva y crítica cuya riqueza y potencia explicativa se argumenta de la siguiente manera:

- a. Hablar de proyectos políticos de Universidad permite una mayor *articulación entre la forma de gobierno y los actores universitarios* con incidencia en las dinámicas y decisiones de la misma. En este proyecto de investigación dicha articulación resulta fundamental no sólo en razón de la pregunta por las relaciones de poder entre los actores del gobierno, sino por las evidencias derivadas del trabajo empírico respecto de las múltiples visiones que poseen los diversos actores y fuerzas vivas de la Universidad. La idea de acercarse a sus proyectos políticos refleja que el gobierno de la Universidad, en términos de sus actores formales, no puede capturar la comprensión política del gobierno universitario, pues este es un asunto que trasciende el plano de las normas y los estatutos del régimen especial académico.
- b. El proyecto político como categoría analítica supone una *forma o perspectiva del gobierno que se construye o se encuentra en construcción*. Lo anterior en

contraste con la idea de modelo²⁴¹ como tipo ideal que, en cuanto mejor o más adecuada forma de gobierno, contiene un carácter universal que impide captar la importancia e incidencia del contexto en el diseño político institucional.

- c. La identificación de dichos proyectos políticos trae consigo el reconocimiento del entorno universitario como un escenario político en el que las visiones de universidad que se enfrentan evidencian el encuentro de actores diversos, del adentro y del afuera del espacio político universitario; esto es, de la coexistencia de múltiples y variados proyectos de universidad que buscan su expresión y su lugar.
- d. Hablar de proyectos políticos de universidad implica reconocer que aquello que llamamos gobierno de la Universidad no se reduce al espectro formal ni al entramado normativo de órganos y autoridades; sino a la coexistencia de actores y visiones, formales e informales, autorizadas o no, que de acuerdo con el carácter de sus actuaciones, el tipo de objetivos y los acontecimientos políticos, hacen del gobierno de la Universidad un asunto inaprehensible si solo se apela a enfoques y definiciones institucionales.

De ahí entonces que este apartado se concentre en la identificación y caracterización de un conjunto heterogéneo de proyectos políticos de Universidad expuestos y argumentados, en mayor o menor detalle, por actores del entorno universitario: profesores, estudiantes, personal administrativo, empleados, directivos, egresados, entre otros. Dicha caracterización no excluye referencias a las dinámicas del entorno interno y entorno externo nacional e internacional de la Universidad, igualmente incorpora referencias a ciertos modelos descriptivos de formas de gestión universitaria (tomados del análisis realizado en la primera parte del texto)²⁴², aclarando y reiterando que el objetivo de dicha mención no es el de reducir el gobierno de la Universidad a un único modelo de gestión.

Como clave fundamental para entender los proyectos políticos que se presentan en este apartado, es importante aclarar que todas las fuentes coinciden en afirmar que existen múltiples proyectos e ideas de universidad que, adicionalmente, se enfrentan y pugnan entre sí en el entorno político universitario con el fin de dar a

²⁴¹ La discusión acerca de los modelos de gobierno se encuentra en el capítulo 1 sobre el estado del arte.

²⁴² En particular los modelos ofrecidos por Lolás (2006): *El modelo autoritario*, caracterizado por la jerarquía y el elitismo al interior de las tareas intelectuales; el *modelo empresarial* identificado por la producción de bienes y servicios en el marco de mercados de dinero, prestigio, influencia o poder político; de igual manera el *modelo demagógico/amorfo* cuyos atributos describen un cierto “oportunismo decisional que a veces se confunde con audacia empresarial, satisfacciones a grupos políticos o pseudoingeniería institucional”; y, por último, el *modelo conflictual/feudal* visto a partir de la coexistencia de “unidades autónomas” que compiten entre sí por prestigios y prebendas internos y externos (Lolás, 2006: 43)

conocer y promover su visión de la Universidad. Además, el número y las características de dichos proyectos puede ser tan amplio y variado que, necesariamente ha de presentarse una “tipología”, es decir, un agrupamiento en categorías diferenciadas de las ideas sobre la Universidad, sustentadas eso sí con información empírica obtenida durante la investigación. Algunos de los criterios que ayudan a delimitar la tipología son: la procedencia del proyecto en relación con el entorno político universitario, el tipo de actor o actores que promueven el proyecto, el correlato ideológico, normativo o discursivo del mismo, los valores políticos que lo soportan y su relación con los acontecimientos políticos que dejan ver su puesta en juego.

Finalmente, la manera como se nombra cada uno de los proyectos intenta mantener relación con los modelos de gestión y formas de gobierno universitario identificados en el estado del arte y en el marco teórico de esta investigación, pero rescata, a su vez, la forma como se nombran dichos proyectos por sus propios promotores de cada proyecto. Como se evidenciará estos proyectos no son necesariamente excluyentes, en ocasiones algunas de sus características se superponen o se comparten de manera consciente o inconsciente. Sin embargo, se intenta delimitar sus características tratando de relieves las diferencias y puntos de contraste más evidentes.

5.1 Proyectos políticos instituidos: la política instrumental, la democracia formal y el gobierno administrativo

Los proyectos políticos aquí presentados son considerados instituidos, entre otras razones, por el establecimiento de una idea de universidad y un tipo de gobierno de la misma que responde o se muestra consonante con una supeditación a la normativa —internacional y nacional e interna— que rige la universidad desde una idea de gobierno centrada en élites o expertos que no generan tensión entre esos diferentes niveles y contextos. Por su parte, el entorno interno universitario es un espacio de regulación en el cual, si bien habita la política, su visión pareciera dirigirse a la disputa de dimensiones y decisiones centradas en el gobierno de la Universidad. De ahí la creación de normas, la adopción de instrumentos y decisiones que concentran el poder de las autoridades y restringen el campo de actuación y el grado de incidencia de actores distintos a los formales. Las modificaciones a las normas buscan ampliar el rango, el alcance y el ámbito del gobierno universitario formal.

Los proyectos aquí contemplados parten, con algunas diferencias, de una idea de democracia como forma de gobierno que podríamos llamar “formal” o “de baja

intensidad”, en tanto su valor radica en la utilización de su sentido instrumental frente a las decisiones de los administradores universitarios. De ahí que esta democracia no se plantee como virtud política y racional del ciudadano universitario para actuar, sino como expresión del nivel de despolitización o de la profundidad que adquiere la misma en el contexto y espacio político universitario. Las expectativas de ese tipo de proyectos se centran, antes que nada, en la implementación de “mecanismos democratizadores” que si bien se orientan a la ampliación de los umbrales de participación (piénsese por ejemplo en el caso de las consultas virtuales para designación de autoridades académicas o administrativas), no necesariamente inciden en el grado de democratización del gobierno universitario. Dicha democracia formal es vista por algunos miembros de la comunidad universitaria como “un señuelo” que hace creer que algunos mecanismos democráticos resuelven el proceso democrático entendido como una forma de gobierno con mayor amplitud y alcance, y con mayor incidencia en las decisiones Universitarias.

5.1.1 Proyecto modernizador-administrativo: la Universidad como empresa de conocimiento

En consonancia con el desarrollo de políticas educativas que en Colombia se remontan a la “Revolución pacífica” y al plan de *apertura educativa* del gobierno de Cesar Gaviria, la construcción de un proyecto político de universidad orientada por la reforma administrativa y la modernización, captura la atención de los administradores universitarios. En esta perspectiva, los principios y valores que conducirán futuro de la Universidad son: apertura educativa; modernización universitaria como respuesta a la modernización estatal; relación ciencia e innovación tecnológica; productividad del conocimiento y cambio técnico; inserción de actores e instancias internacionales al sistema; articulación entre desarrollo económico y desarrollo social y acreditación de programas como requisito y criterio de calidad; relación con la empresa y definición de criterios administrativos que se correspondan con las características administrativas de los socios privados de la Universidad; competitividad como respuesta a las exigencias del mundo moderno y globalizado; cobertura y calidad como principios sobre los que descansa el destino de la universidad del presente. Se trata de un proyecto de Universidad en el que los “administradores de la educación superior” se convierten en los actores centrales que legitiman los principios antes descritos.

Aunque todos los proyectos de universidad presentan niveles de relación con las instancias internacionales, nacionales y locales, los promotores del proyecto político modernizador obedecen en mayor medida a los criterios de eficiencia y

acreditación universitaria derivados de organismos internacionales, que en el ámbito nacional estarían orientados por una élite de técnicos de la academia interesados en la promoción de la acreditación universitaria, el fortalecimiento de la burocracia administrativa y los altos niveles de gestión como indicadores determinantes de la financiación, el funcionamiento y el rendimiento del sistema universitario. En este proyecto de universidad la transformación organizacional y la gestión eficiente de procesos son los que rigen o toman las riendas de la universidad. En el caso de la Universidad de Antioquia este modelo se configura en el proceso de transformación organizacional, el cual adopta una cierta faz de neutralidad política que busca alejarlo de las tensiones y conflictos propios del ámbito de lo político, apelando a una tecnocracia que se presenta como desinteresada e inofensiva.

Uno de los docentes entrevistados, al ser interrogado a propósito del proyecto de universidad de las directivas universitarias, responde que aquellas sí tienen un proyecto claro de universidad, pero con una fuerte orientación pragmática: “Ellos consideran que lo mejor es gobernar la unidad aún en su estado actual, porque eso también da rendimientos, da puestos de trabajo y relaciones que son importantes con otras instancias de la sociedad” (Entrevista Profesor 1, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, 27 de febrero de 2014). Para el profesor, esta idea del gobierno orientado hacia lo pragmático y lo instrumental, no implica un tipo de “gobierno depravado” (para hacer uso del calificativo utilizado por el docente), pero tampoco da cuenta de que éste sea el mejor modelo de gobierno posible. No obstante, considera que este proyecto de universidad y de gobierno universitario cuenta con elementos positivos, pero ha minado progresivamente y “desnaturalizado” simultáneamente otros procesos de la vida universitaria orientados a esa vocación humanista y democrática que la caracteriza como institución pública.

Dicho de otro modo las aspiraciones eficientistas y hasta la idea de universidad orientada a la investigación ha conducido al debilitamiento de “[...] elementos básicos que la definen como son: escuela profesional, mundo de la cultura o humanismo” y a afectar [...] la sustancia espiritual de la Universidad. Un equilibrio delicado entre las tres funciones básicas de la Universidad: educación, investigación y humanidades, requiere constante atención” (Cortés Rodas, Alma Mater. Lunes 10 de marzo de 2014).

La invocación de este equilibrio armonioso o “delicado” en el que concuerdan otros profesores entrevistados (Entrevista Profesor 1, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, 27 de febrero de 2014), genera una alerta según la cual, la pérdida de dicho equilibrio podría convertir a la Universidad en un instituto de investigación, una escuela vocacional o, incluso, para decirlo con Cortés Rodas, en un actor económico.

A propósito de esta idea de Universidad, otro de los entrevistados vincula la idea del proyecto político centrado en la modernización administrativa, con la de una fuerte incidencia que actores del entorno externo internacional y nacional proyectan sobre la estructura de gobierno y desarrollo de la Universidad. Este tipo de proyecto modernizador, en sus palabras, se despliega así:

En el 2011 con la presentación del Proyecto [...] que modifica la Ley 30 de 1992, eso produjo todo un movimiento [...] nacional, porque allí estaban claramente unas políticas impuestas desde los modelos neoliberales y [...] de esto que hemos denominado nosotros el FMI y el BID, que de alguna manera son quienes trazan las políticas a estos países tercermundistas. En este sentido, las políticas vienen trazadas desde estos organismos internacionales, lo que hace el gobierno es ir las materializando [...]. No ha sido fácil, porque ese modelo de privatización que estaban impulsando en el cambio de la Ley 30 afortunadamente fue echado al traste. [...] (Entrevista Jubilado, 27 de febrero de 2014).

El *proyecto político modernizador-administrativo*, de acuerdo con la percepción de sectores estudiantiles y del profesorado, se convierte en un proyecto de privatización progresiva de la Universidad, implica la incorporación de capitales provenientes del sector privado con ánimo de lucro e intereses estratégicos sobre la Universidad, así como la progresiva despolitización del entorno y la vida universitaria por vía de la administrativización de los procesos académicos. Todo ello estaría transformando de manera silenciosa la naturaleza de la institución educativa, sus valores de lo público y el carácter democrático que prima en aquellos sectores que promueven una idea de la universidad centrada en la participación de sus miembros internos.

5.1.2 Proyecto democrático-formal: la democracia indirecta y la representación como herramienta formal

Este tipo de proyecto político universitario se caracteriza por la existencia de actores formales e informales, más del primer tipo que del segundo, que defienden y promueven una idea particular de la democracia universitaria como condición del gobierno universitario. No se trata de una idea de democracia sustantiva como aquella que se identifica en proyectos políticos de vocación colegiada (el cogobierno o el gobierno plural, para citar dos casos), sino de una democracia sustentada en criterios procedimentales y requisitos formales considerados como necesarios para el gobierno de la universidad.

Este tipo de proyecto político aparece regularmente en las voces de miembros de la administración y la vida académica universitaria que ven la democracia una vía

para el ejercicio del gobierno y no propiamente como un escenario para el encuentro de voces o visiones diversas sobre la dinámica misma del proceso de gobierno universitario. Uno de los casos que mejor ilustra esta idea de democracia formal como proyecto de la Universidad se identifica en el testimonio de un directivo universitario que reconoce la existencia de un gran número de proyectos de universidad que se corresponden con los grupos, asociaciones, sindicatos, gremios y estamentos de la Universidad de Antioquia²⁴³. No obstante, señala que finalmente son la universalidad, la solidaridad y la corresponsabilidad, los principios que reflejan el proyecto político actual de la Universidad de Antioquia en tanto el objetivo es: “Construir un proyecto de corresponsabilidad donde se muestre cuál es mi responsabilidad en nuestro proyecto, una universidad plural [...] Porque tenemos que crear una universidad humanista y pluralista. Yo creo que eso es lo que nos ha identificado como colectivo a nivel nacional” (Entrevista Directiva 3, 17 de marzo de 2014).

Si bien, esa invocación al pluralismo como valor fundamental de un proyecto político de Universidad, parecieran orientarse en el mismo sentido de los proyectos políticos de corte participativo o, incluso de cogobierno universitario, la diferencia respecto de éstos radica en la idea de la corresponsabilidad como cumplimiento y acatamiento de las normas dispuestas por las autoridades, el orden y las formas democráticas vigentes.

5.1.3 Proyecto académico-investigativo: la élite investigativa y la masificación con miras al consumo y producción del conocimiento

Orientado fundamentalmente por la influencia del contexto internacional y los de la mercantilización o la interacción entre académicos y “gente de negocios”, este proyecto enfatiza una investigación capaz de producir “patentes” y de crear fuertes nexos con el sector privado en una especie de “cruzada investigativa” por unos recursos económicos para la investigación que son cada vez más restringidos por el Estado. El proyecto político que subyace a este tipo de transacción entre actores público-privados y la adopción del nuevo discurso de la “comercialización académica”, tiene por objetivo la masificación tanto en términos de cobertura como en la producción de conocimiento innovador.

²⁴³ “Más o menos en la universidad hay un promedio identificado de 13 movimientos que tienen su proyecto ideal de universidad, que la MANE y la MAREA son una parte de lo que ellos consideran un modelo de universidad, pero fuera de ellos existen otros, que opinan sobre el modelo de universidad; no solamente estudiantes, estamos hablando de sindicatos, estamos hablando del ideal que tiene la Asociación de profesores, los sindicatos de trabajadores oficiales, los sindicatos de empleados administrativos, lo que son los jubilados, son todas esas fuerzas donde cada uno piensa su modelo educativo” (Entrevista Directiva 3, 17 de marzo de 2014).

Este tipo de proyecto académico-investigativo, se presenta como propiciatorio de la cobertura universal necesaria para que la educación deje de constituir un privilegio. Sin embargo, es constatable que las condiciones impuestas por el principio de masificación y la cobertura universal no se corresponden con la creación de las condiciones requeridas por el modelo; esto es, la masificación como herramienta del aumento de la productividad del capital académico e investigativo no implica la transformación de las condiciones de la Universidad requeridas para ello. Lo anterior aplicaría para el recurso físico y humano, dada la afirmación de los mismos teóricos internacionales sobre la educación superior a propósito de que los claustros profesoraes serán cada vez más pequeños en tanto los demás servicios que requiere la formación universitaria pueden ser suplidos por servicios ofrecidos por otra clase de profesionales o actores no académicos.

Aunque se reconoce en este proyecto de universidad un principio político aparentemente democrático (cobertura, masificación), este proyecto de universidad no ve deseable la “politización” del espacio universitario: la forma de entender la construcción de conocimiento privilegia una serie de valores instrumentales que constituyen un clima de “asepsia” política y acuerdo colectivo signado por el progreso, la efectividad y eficacia en la gestión del conocimiento. No por la construcción de un entorno político democrático plural, deliberativo y, por tanto, conflictivo.

Otro elemento asociado a este proyecto suele interpretarse de manera crítica en tanto se le acusa de la creación de un proyecto de élite académica centrada en la figura del investigador y el administrador universitario. La educación superior bajo este tipo de proyecto político universitario también se entiende como principio articulador de la sociedad global; de ahí el énfasis en la internacionalización, en los *rankings* internacionales, en las indexaciones de los medios de difusión del conocimiento, en los procesos de acreditación institucional, en la gestión y evaluación de la calidad, en la producción de patentes. Es un proyecto de universidad masificada, global y emprendedora, pero que gira alrededor de unas élites investigadoras²⁴⁴.

Se insiste en que este modelo entiende por lo político no sólo un principio instrumental, sino una herramienta formal que se conecta con la construcción de un proyecto político universitario signado por la existencia de representantes académicos que, más que actores con poder de incidencia, se vuelven delegados de

²⁴⁴ Para la UNESCO (1998), la razón fundamental del principio de masificación, globalización y cobertura de la educación radica en que las Universidades son los agentes de conocimiento llamados a resolver los grandes problemas de alcance mundial, regional y local que aquejan a la sociedad contemporánea; de ahí, por ejemplo, la Universidad investigadora y su conexión con la producción de patentes y productos de nuevo conocimiento, lo que genera un desequilibrio evidente entre diferentes sectores de los saberes y disciplinas académicas y sus correspondientes actores universitarios.

una democracia formal y procedimental. De ahí por ejemplo que los organismos internacionales reconozcan la necesidad de la participación de los estudiantes y la comunidad académica general en este proyecto, pese a que se los restrinja a su condición de “socios” y “consumidores” del servicio. En este escenario la política no es la construcción y discusión de las reglas del juego, pues éstas quedan en manos de aquella élite académico-administrativa que gobierna la universidad.

En nuestro caso, el modelo de transformación organizacional, sintetiza en buena medida los anteriores proyectos de universidad y le da a la gestión eficiente el mayor peso en el desempeño del gobierno de la Universidad. Adicionalmente aparta ese principio instrumental del nivel de incidencia de otros actores distintos a los administrativos, en tanto califica sus acciones como disruptivas o perturbadoras de la estabilidad y de la marcha adecuada del modelo de universidad que se propone. Este tipo de proyecto político si bien demanda la participación del Estado en la financiación de la educación pública, “reivindica” una gestión prospectiva capaz de responder a las demandas de la modernización y gestión eficaz de la educación superior.

En consecuencia, este tipo de proyecto político de Universidad no puede interpretarse en este caso por fuera de la fuerza superlativa que tienen los proyectos de desarrollo urbano, económico y administrativo de la nación, el departamento o el gobierno local. En el caso de la Universidad de Antioquia se hace referencia al peso que puede tener en los defensores de este proyecto, la construcción de la llamada Zona Norte o Ruta de la innovación de la ciudad, así como las demandas de reforma educativa y la puesta en marcha de las locomotoras de la prosperidad del gobierno nacional. De igual manera, el peso de proyectos regionales como el de Antioquia como la mejor esquina de América o la región más educada.

A propósito del proyecto académico, no necesariamente planteado a la manera como lo haría una élite investigativa, sino como el proyecto soñado de los académicos, se afirma que efectivamente hay un proyecto ideado por aquellos que conocen la historia de la universidad en occidente y que quieren que ésta siga respondiendo a esa historia institucional. No obstante, para uno de los entrevistados, existen otros proyectos como aquellos pensados al servicio de la producción, al servicio de grupos políticos que consideran que la educación superior es muy rentable y que lo mejor sería convertir a las universidades públicas en núcleos lucrativos: “Que la educación se convierta en un negocio lucrativo como la salud en este momento” (Entrevista Profesor 1, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, 3 de marzo de 2014). El mismo entrevistado advierte que la visión empresarista que acompaña a este tipo de proyecto no es exclusiva de la Universidad de Antioquia, sino que responde a una coyuntura mundial en la cual las presiones de organismos multilaterales que tratan de

diseñar globalmente la educación. Esto habría provocado una inversión de valores en la Universidad, en cuanto el afán de productividad promueve la generación de fraudes y la instalación, en sus palabras, de la “avaricia vuelta valor” (Entrevista Profesor 1, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, 3 de marzo de 2014). La educación es así el escenario de una competencia en la que concluye este profesor entrevistado, hay que “doparse” para obtener ganancias y logros:

Hay límites para el conocimiento como instrumentales para lo que la humanidad tiene en este momento, ¿cómo se quiere que todos los profesores universitarios estén aportando puntos a las pirámides faraónicas que son las que compiten en los *rankings* académicos a nivel internacional? Hemos llegado a invisibilizar la vida universitaria que no está hecha para eso [...]. Ahora todos tenemos que estar aportando puntos a esa cuenta corriente de la Universidad en vez de formar buenos ciudadanos (Entrevista Profesor 1, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, 3 de marzo de 2014).

Otra de las voces críticas de este proyecto de Universidad académico-investigativo, señala cómo la progresiva importancia que se le da a la investigación genera un desequilibrio notable entre las dinámicas de producción de conocimiento de las ciencias sociales y las humanidades en relación con las disciplinas o saberes de otras ciencias, que aparte de recibir un mayor recurso económico para la investigación, generan una “discriminación negativa” que relegan a las ciencias sociales al escalafón más bajo de la productividad académica. Esta apreciación presente en varias de las entrevistas realizadas a docentes y académicos universitarios, refuerza la idea de la fragmentación del campo político universitario y la progresiva consolidación de una élite académica investigadora centrada en las áreas médicas y de las ciencias naturales y exactas. Una élite que si bien no se considera inconveniente en el marco de un proyecto de universidad orientado a la productividad del conocimiento, crea un escenario antidemocrático, de inequidad y desequilibrio en la distribución de recursos para la investigación. Tal como afirma otra fuente, se trata además de un modelo de universidad investigadora volcada sobre la productividad, “que discrimina la investigación en Ciencias Sociales y Humanas en tanto el promedio estadístico la reduce a una aparente improductividad” (Entrevista Profesor 6, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, 10 de marzo de 2014).

Este proyecto de universidad también es considerado por los estamentos profesoraes y estudiantiles de la Universidad de Antioquia, como un modelo que favorece la incorporación progresiva del capital privado en la universidad pública y, por tanto, su progresiva desfinanciación por parte del Estado. La tensión entre la desfinanciación universitaria, autogestión de los recursos por parte de las unidades académicas e incorporación de recursos privados, configuran en la opinión de algunos profesores una estrategia de cooptación de la universidad por actores externos que,

de una u otra manera, interfiere en su carácter público y en su orientación humanista. Al respecto, otro de los docentes comenta que dicha cooptación instrumentaliza a los universitarios y hace de la productividad, la eficacia o la eficiencia, valores que contrastan con el significado y sentido sustantivo de lo público (Entrevista Profesor 4, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, 7 de marzo de 2014).

5.2 Proyectos políticos instituyentes: Lo político sustantivo, la democracia plural, cogobierno y constituyente universitaria

Los proyectos políticos considerados en este apartado como instituyentes, respecto a los anteriores, tienen una relación agónica, en ocasiones antagónica, con los referentes normativos que rigen las condiciones del gobierno universitario. En el caso de profesores y estudiantes, los acontecimientos aquí analizados permiten ver una referencia menor al contexto externo internacional y una focalización en las condiciones del entorno externo nacional y del entorno interno universitario visto como campo político. En ese sentido, estas dimensiones del espacio político se vuelven escenario de contiendas por visiones, modelos y proyectos de universidad que buscan crear un “nuevo orden” o un orden alternativo universitario que pasa por la reforma educativa (propuesta de nueva ley de educación), pero también por la crítica a los actores del sistema, por la reivindicación de la democracia como forma de gobierno y de mecanismos de participación e incidencia directa que van más allá del modelo formal y de la representación instrumental.

En medio de estos modelos, no obstante, se encuentran también promotores de ideas y proyectos de universidad que se apartan del plano instituyente y buscan una cercanía a los modelos instituidos incluso apelando a la securitización y la militarización del campo universitario como garantía de condiciones aptas de trabajo.

En contraste con el uso de la norma y del derecho que hacen los administradores educativos, y en parte la élite académica que gobierna en instancias como el CA, el objetivo de los actores que promueven estos proyectos instituyentes no es propiamente ampliar el campo de gobierno de las autoridades formales, sino transformar el marco normativo, las condiciones de incidencia y las relaciones de poder entre los actores necesarios para concretar proyectos políticos como los que se condensan en “la constituyente universitaria” y en el “cogobierno universitario” (dos ejemplos de los proyectos más visibles en periodo analizado). Los proyectos políticos y las ideas de Universidad surgen así, ya no de la puesta en marcha de un modelo de gestión eficaz y con fuertes restricciones a una democracia sustantiva o fuerte, sino de un clima de tensión, pugnas y demandas políticas que buscan crear un marco

normativo y un juego de poderes diferentes, y un tipo de articulación de la Universidad con su entorno que no pasa sólo por el sector privado, sino por la sociedad en general.

Los proyectos políticos que aquí se contemplan se formulan, en términos generales, alrededor de una idea de democracia de alta intensidad que si bien es atractiva por su capacidad de inclusión y deliberación, se torna mucho más conflictiva debido a la participación de un mayor número de actores. También el proyecto puede resultar menos eficaz y eficiente si esa democracia es vista a la luz de las ideas que priorizan un gobierno centrado en pocos actores y en procesos más expeditos. No obstante, en el caso de actores como los estudiantes y los profesores, su demanda de una democracia sustantiva no necesariamente se corresponde con los mecanismos, instrumentos y formas de actuación a los que recurren eventualmente recurridos. Las dinámicas excluyentes de las agremiaciones profesoras frente a sectores del profesorado con condiciones contractuales diferentes, por ejemplo, evidencian también dinámicas de restricción democrática que inciden en su proyecto. Así mismo, las actuaciones de la asamblea de estudiantes y la imposición de decisiones bajo mecanismos que también apelan a lo instrumental, no distan mucho de las formas cuya sobrevaloración se suele considerar ajena a la democracia sustancial. Estos ejemplos, desde luego, no deslegitiman los proyectos políticos instituyentes, solo dan cuenta de que “la contradicción”, en mayor o menor grado, es un rasgo característico de una universidad.

En la tensión entre democracia formal y democracia sustantiva o entre la política y lo político del gobierno universitario, está claro que todos los proyectos parten de una idea de gobierno democrático necesario y conveniente para la Universidad. No obstante, las diferencias están en el grado de profundización democrática, en los límites y alcance de la participación y en el grado de incidencia real en el gobierno por parte de actores diferentes a las autoridades universitarias. La diferencia también se evidencia en el tipo de instrumentos y acciones que, en ocasiones, contrastan con el tipo de proyecto político promovido: en el caso de los administradores la demanda de una democracia se ve limitada por la creación de mecanismos formales que no la profundizan; y en el caso de otros actores, la intensidad de ciertas acciones y mecanismos no siempre son coherentes con el principio de igualdad, deliberación y pluralismo que promueve su proyecto.

5.2.1 Proyectos político-participativos

Aquí se diferencian dos tipos de proyectos político-participativos, según sus rasgos sean descritos por el profesorado o por los estudiantes de la Universidad, pues en ellos hay sutiles pero importantes diferencias. En el caso de los profesores, ese tipo de proyecto puede encontrarse en las declaraciones de sus agremiaciones, claustros y representantes, en las intervenciones públicas de muchos de ellos, y en las entrevistas llevadas a cabo en esta investigación. Y muy especialmente en el marco de algunos de los acontecimientos examinados en esta investigación (sobre todo con ocasión de las reelecciones de decanos y, en particular, del Rector Alberto Uribe como máxima autoridad ejecutiva de la Universidad). En este caso, el proyecto político-participativo, se caracteriza, entre otros, por los siguientes elementos:

- a. Una crítica a los condicionamientos externos que se imponen al gobierno de la universidad en relación con su estructura formal y su diseño democrático representativo.
- b. Una demanda de ampliación democrática por diferentes vías: política, normativa y administrativa.
- c. Un cuestionamiento al modelo de universidad orientado por valores instrumentales que tornan el espacio político como espacio apenas informativo, limitadamente consultivo y escasamente vinculante.
- d. Una demanda de incidencia real en las decisiones del gobierno universitario, que implicaría una modificación estatutaria con respecto a la elección de autoridades y directivas universitarias, y a la inclusión de representantes de los diferentes estamentos ante las diferentes corporaciones.
- e. Una participación activa de los distintos estamentos en los procesos de modernización universitaria y en las decisiones asociadas a la función académica de la universidad.

Para un sector del profesorado de la Universidad, la necesidad de este tipo de proyecto de universidad participativa y democrática se debe a la evidente captura de los órganos de gobierno por miembros internos y externos de la universidad que literalmente se han instalado en los cargos de gobierno universitario por un largo periodo de tiempo, contradiciendo la existencia de un gobierno orientado por valores democráticos y participativos. De allí que sea cuestionada no sólo la existencia de una rectoría que se reelige, sino la presencia prolongada (más de 10 años) de algunos decanos en corporaciones como el Consejo Académico. Para los actores universitarios entrevistados, ello deteriora la idea de democracia universitaria pero, a su vez, impulsa precisamente la emergencia de proyectos de universidad y gobierno universitario orientados por una mayor carga democrática y participativa.

En ese sentido, un proyecto universitario de tipo participativo partiría, entre otras cosas, de una nueva interpretación de la política en la Universidad que sea “más compatible con lo que la Universidad debe entender es su misión social, no ver la politiquería como feudo o mafia que es lo está en medio de esta cooptación” (Entrevista Profesor 4, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, 7 de marzo de 2014). De acuerdo con lo expuesto por otro de los profesores entrevistados, en la Universidad existen grupos con apuestas políticas al menos en dos campos concretos: primero, en el del gobierno universitario y, segundo, en el del modelo o tipo de universidad para el presente o el futuro del país. En su opinión, es llamativa la fuerza de la fórmula universidad-empresa-Estado en esos dos campos y la debilidad o vaguedad de otras perspectivas:

Uno quisiera que la asamblea de profesores, que la representación profesoral y que muchos otros colectivos de académicos pudieran avanzar en la organización de un proyecto alternativo de universidad, pues nos quedamos con una expresión vacía que en su momento tuvo sentido pero que hoy hay que darle sentido y contenido: “Defendemos la Universidad pública” pero ¿Cuál Universidad pública estamos defendiendo? (Entrevista Profesor 6, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, 10 de marzo de 2014).

En términos generales las voces a favor de este tipo de proyecto político participativo ponen en el centro una idea sobre la democracia universitaria, donde sean los estamentos universitarios los llamados a integrar el gobierno de la universidad. El argumento se centra en que son justamente los estamentos universitarios las fuerzas vivas de la Universidad y son las llamadas a orientar y construir su rumbo bajo una idea de bien común: “Son bienes comunes que son frutos contruidos por el propio desarrollo de la humanidad, el conocimiento es un bien común, es un logro de la humanidad” (Entrevista Profesor 6, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, 10 de marzo de 2014). Esta idea de bien común que comparten sectores del profesorado y del movimiento estudiantil, se traduce igualmente en la necesidad de crear un proyecto alternativo de universidad en el cual un gobierno democrático ejercido por esas fuerzas vivas, sea el componente fundamental.

El alcance de este proyecto político de universidad contempla también la incorporación de la sociedad civil en las decisiones y políticas. La creación de un tipo de Consejería social compuesta por sectores amplios de la sociedad civil, y no solopor el sector productivo, es un ejemplo de los mecanismos que se consideran efectivos para incorporar la visión de campesinos, comunidades afro, minorías y demás grupos activos de la sociedad civil en las decisiones que de manera autónoma deberá tomar el gobierno de la Universidad.

Este proyecto político comprende también un tipo de ampliación o profundización de la democracia en un sentido vertical y horizontal respecto de la estructura del poder universitario; esto es, una dinámica de gobierno y toma de decisiones centrada en los estamentos universitarios no sólo en los órganos de gobierno superiores, sino en todas las instancias, dependencias, facultades y departamentos de la Universidad. Adicionalmente, se considera fundamental para el sustento de este proyecto de universidad la financiación plena por parte del Estado, de tal modo que la universidad como institución pública ofrezca las condiciones de acceso libre y equitativo para todos los ciudadanos. Este modelo de financiación pone en segundo plano la idea de que es la investigación y con ella la producción y la investigación rentable, la única alternativa en tiempos globalizados.

Por oposición, algunos miembros de la administración universitaria entrevistados discuten la reducción de la democracia a un esquema de elección de autoridades del gobierno universitario:

Considerar solamente democrática la formación de un gobierno universitario a través de la votación universal y popular me parece a mí es una perspectiva que suscribe el modelo democrático del gobierno exclusivamente a la vinculación electoral. [Entonces] una Corte Constitucional no es democrática, porque los colombianos no votan por los magistrados. Si uno extrapolara el discurso [...]yo considero que el gobierno universitario tiene un sentido democrático porque tiene un origen en el Estado social de derecho y en la Constitución de 1991 y hasta ahora eso se ha mantenido (Entrevista Directiva 4, 18 de marzo de 2014).

No son sólo algunos miembros de las directivas universitarias quienes expresaron sus reservas sobre la adopción de un modelo que incluya la elección popular de directivas. Algunas voces profesoriales también lo hicieron:

Esto tiene un riesgo político altísimo en este momento de la historia de nuestro país. Las instituciones de educación superior pública no estamos preparadas para eso, porque nos tocaría pensar en un mecanismo de ponderación. Entonces si la Universidad de Antioquia tiene cuarenta mil estudiantes, entonces qué pasaría con los candidatos a la rectoría y las decanaturas, y con esa manera de haberse insertado aquí la politiquería, entonces ¿cómo sería? ¡Dios mío! Los candidatos a la rectoría y la decanatura prometiendo cosas. Yo francamente creo que eso tendría unos riesgos nefastos para la institucionalidad (Entrevista Profesor 8, Facultad de Ciencias Naturales y Exactas, 7 de marzo de 2014).

En el caso de los estudiantes, su máxima instancia organizativa (la Asamblea General), sus voceros y representantes, las oficinas de estudiantes y algunos colectivos estudiantiles, expresaron igualmente un tipo de proyectos político-participativos (pluralista) que, en lo fundamental, demandan ampliación y profundización de la democracia. En esa medida, los contornos del modelo se hacen explícitos en eventos

como la reelección de autoridades universitarias (aunque mucho más en el caso del Decano de la Facultad de Odontología, que en el caso de la reelección del rector); en eventos asociados a la reforma de la Ley 30 de 1992 y, en parte, en los eventos relacionados con la creación de la UADE y los consiguientes procesos disciplinarios referidos a las ventas informales en la Universidad.

En uno de los medios de comunicación internos, un estudiante sintetizó esa idea de proyecto democrático universitario expresado por los colectivos estudiantiles, y que se suele definir en buena parte por su contraste con lo que sería un “modelo neoliberal” para la Universidad. Desde su perspectiva en la Universidad el estudiante es un actor excluido del proceso de construcción institucional. En su visión de universidad, la democracia debería fomentarse con una mayor participación estudiantil en el quehacer académico y administrativo; lo cual abriría espacios de formación colectiva, elaboración de nuevos paradigmas comprensivos de la realidad y, a su vez, una participación estudiantil con incidencia en las instancias del poder. De acuerdo con su idea sobre el proyecto político participativo y el gobierno de la Universidad, “es posible pensar consejos académicos superiores y de facultad con igual participación numérica de estudiantes frente a la participación de egresados, profesores, empresarios, gobernantes y directivos (relación de cinco a cinco o de ocho a ocho según el caso) es decir, un estudiante por cada miembro del Consejo (con voz y voto)” (Debates, 33, p. 48)²⁴⁵.

Si bien muchos de los argumentos que promueven este tipo de proyecto político suelen centrarse en el modelo participativo que emana de la Constitución nacional, existen también justificaciones prácticas que en el marco de este mismo proyecto promueven un gobierno universitario con elección popular de las autoridades. Así, el voto popular universitario redundaría en una mayor claridad y transparencia en los procesos de designación o nombramiento de autoridades y, de paso, en una mayor legitimidad de las mismas en tanto el proceso de elección se haga a través de mecanismos como la candidatura de ternas que luego del cumplimiento de requisitos pueden ser sometidas a un proceso de elección como el que este tipo de proyecto de Universidad se propone. La elección del rector y los decanos de las diferentes facultades, escuelas e institutos, se haría mediante este procedimiento abierto que, en palabras de sus promotores, resultaría mucho más democrático. Un actor clave alrededor de dicha propuesta ha sido la llamada Mesa Multiestamentaria:

²⁴⁵ Adicionalmente, esta idea de democracia y de gobierno de la Universidad tendría un soporte constitucional emanado de la carta política de 1991, la cual, de acuerdo con el estudiante, proclama la democracia participativa por encima de cualquier otra forma de expresión de la democracia de tipo representativo: “En tal sentido la estructura político-administrativa debe operar un cambio en sí misma con el objeto de adaptarse a las nuevas exigencias normativas y constitucionales. Es decir, la elección de representantes ha perdido todo sentido en la democracia participativa” (Debates, 33, p. 48).

“la pelea nuestra desde la multiestamentaria es porque algún día se logren las elecciones populares” (Entrevista Jubilado, 2 de febrero de 2014).

Otra de expresiones de esta idea sustantiva de democracia y participación política universitaria se reconoce en el imaginario de una *universidad abierta y democrática*, una idea que comparten inclusive las autoridades universitarias como condición necesaria para el funcionamiento de la Universidad. Sin embargo, en el caso de los estudiantes, la idea de la Universidad abierta y democrática tiene una interpretación específica e incorpora un elemento político fundamental: la universidad orientada a la sociedad. En palabras de uno de los entrevistados: “Yo creo que hay un proyecto de Universidad abierta que genere una mejor sociedad, que regenere el tejido social y que yo creo es más orientada a la izquierda. Esta tendencia quiere una universidad más democrática, más abierta y más dada a la comunidad” (Entrevista Estudiante 4, Área de la Salud, 9 de febrero de 2014).

En contraste con el sentido que las autoridades universitarias confieren a la idea de la *Universidad abierta*, esto es, una universidad exenta de confrontaciones y tensiones que limiten o condicionen su normal funcionamiento, el proyecto político de los estudiantes y sus colectivos —y de otros miembros de la comunidad universitaria— concibe la “apertura” ínsita en aquella idea de sentido de responsabilidad social de la Universidad. En esta interpretación del proyecto político participativo la Universidad abierta es la universidad pública, construida por “fuerzas vivas” de la sociedad civil comprometidas con su desarrollo y producción de conocimiento. De allí la crítica que estos mismos actores hacen, lo mismo a cualquier medida de control de ingreso al campus, que a las relaciones de la Universidad con el sector empresarial. Algunos líderes y representantes estudiantiles identifican allí un proyecto político de derecha, pero constantemente resistido o en constante conflicto con otras posiciones “radicales”: “Hay una tendencia de la derecha a mantener unos estándares, cerrar la Universidad en unas cajillas y decir aquí sólo se hace esto [...] Hay unas posiciones muy radicales, la izquierda piensa que si no se hace lo que ellos dicen, entonces todo está mal, los de la derecha rechazan a los de la izquierda por eso” (Entrevista Estudiante 1, Área de la salud, 19 de marzo de 2014).

Ante la fuerte confrontación y el antagonismo que se deriva de la coexistencia entre proyectos de Universidad, surgen también ideas de construcción híbrida de un proyecto de Universidad que matice los desencuentros y congrege las visiones de uno y otro lado de la contienda. En las voces de los universitarios aparece una alternativa al antagonismo que relleva los matices entre el negro y el blanco: “Hombre existe el negro, el blanco, pero también existe el gris, construyamos con el gris, entonces esa perspectiva de Universidad no puede ser antagonica, porque los dos

piensan en un fin y es hacer muy buena la Universidad por caminos diferentes, entonces creo que hay que encontrar caminos comunes” (Entrevista Estudiante 4, Área de la Salud, 9 de febrero de 2014).

Finalmente, conviene dedicar unas líneas aparte a los proyectos *político constituyente y de cogobierno*, como parte de las ideas de ampliación democrática y participativa. En contraste con aquellos proyectos que han podido leerse en los procesos de reelección universitaria, el proyecto constituyente se ha hecho visible en los eventos que rodearon el proceso de transformación organizacional; un proceso que, en palabras de algunos profesores impulsores de la propuesta de la constituyente universitaria, cambiaba la naturaleza académica de la institución pública para convertirla en una empresa del conocimiento y que hacía de profesores y estudiantes, socios y clientes del negocio educativo.

Adicionalmente, a diferencia de la centralidad de las demandas de ampliación y profundización democrática que aparecen en el marco de la reelección de directivas universitarias, el proyecto constituyente promueve directamente la suspensión y posterior derogación del propio proceso de transformación organizacional, así como la puesta en marcha de un nuevo “pacto constituyente” universitario orientado ya no por los valores instrumentales de la modernización, la gestión productiva y la eficacia administrativa, sino por la puesta en marcha de un modelo amplio y democrático de Universidad.

Por su parte, el proyecto de cogobierno se hizo visible luego del “triumfo” de buena parte de los movimientos estudiantiles colombianos, representados por la MANE o la MAREA frente al proyecto de reforma de la Ley 30 de 1992. Dicho triunfo político, entre otros factores asociados a las medidas de seguridad y control de acceso al campus, el tema de las ventas informales y en parte el de las drogas ilícitas en la Universidad, llevaron a que algunos sectores estudiantiles señalaran un gobierno de la universidad de tipo autoritario que restringe y limita la posibilidad de incidencia de otros actores en las decisiones de interés general para la Universidad. En ese sentido se contraponen el cogobierno como proyecto político soportado en valores como la democracia, la igualdad, el pluralismo y la diferencia, en el marco de una idea sustantiva –o radical- de la autonomía universitaria.

No obstante la fuerza que esta idea del cogobierno universitario tuvo en su momento, algunos miembros de la comunidad académica universitaria percibieron que en el presente se ha ido desactivando esa idea de universidad: “Los chicos de la MANE avanzaron mucho en eso, presentaron un proyecto de ley alternativo pero ese proyecto de ley se quedó en eso, porque el sujeto de la movilización, el sujeto

universitario constituyente, se proclamó en su momento en 2012, pero prácticamente en 2013 se difuminó. No sabemos si en 2014 va a tener la capacidad de rearticularse, para reapropiarse de ese proyecto alternativo universitario” (Entrevista Profesor 6, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, 19 de marzo de 2014).

En su momento, esta propuesta de cogobierno universitario, en un sentido semejante al que despertó el proyecto de constituyente universitaria, generó varias respuestas entre actores con una opinión visible y reconocida en el espacio político de la Universidad. Dos actores en particular lanzaron fuertes críticas a esta idea. El profesor Eufasio Guzmán se refirió a los problemas que sobrevendrían de un gobierno de los estudiantes; y el profesor Cortés Rodas advirtió un síntoma de “minoría de edad” en aquel proyecto de cogobierno universitario.

6. Conclusiones

- Comprender el entorno político universitario hace necesario el acercamiento a la normativa y al funcionamiento de los órganos colegiados y unipersonales; a sus vínculos, a su posición jerarquía en la estructura de gobierno; a sus relaciones de dependencia o subordinación, y a su lugar en el proceso de gobierno. Sin ese análisis de tipo “internalista” (Gómez, 2004), sería incomprendible, engañosa o inútil una posterior exploración del “gobierno en acción”. Esto es así, por una razón bastante elemental: solo teniendo en mente el mapa que arroja ese análisis, es posible establecer contrastes e identificar diversas prácticas y actores “informales”²⁴⁶ que, no obstante, forman parte importante del mismo entorno político y de los procesos de gobierno que allí tienen lugar.
- También importa aquel análisis internalista, por una razón más sustancial: el gobierno universitario de las universidades públicas actúa en un entorno extraordinariamente normado o reglado. De un lado, en el sentido de una extensa red de normas jurídicas —primarias— que establecen límites, prohibiciones, premios y sanciones; y de reglas —secundarias— que establecen competencias y facultades, es decir, que permiten identificar a los hacedores y aplicadores de normas *en* la universidad —desde adentro— o *para* la universidad —desde afuera—; en otras palabras, a la autoridad, un componente *necesario* del gobierno universitario. De otro lado, la universidad es un mundo extraordinariamente normado, en el sentido de una axiología construida en el largo plazo y que trasciende, pero no necesariamente niega, la juridicidad (lo público, lo autónomo, lo democrático, lo social, lo crítico). Una axiología que se puede escenificar —y disputar—, y por lo tanto leer, en decisiones institucionales inmediatas (súbitas, inconsultas o coyunturales), en decisiones de mediano plazo (programas y planes), o en los propios proyectos de universidad que las normativas generales, sus reformas y sus interpretaciones, revelan (los estatutos y su hermenéutica).
- Más allá del análisis internalista y de la mano de la pregunta por el entorno político (no reducido a lo interno), se amplió la mirada hacia el entorno externo, es decir, hacia una dimensión contextual que permitiera ver cómo las dinámicas globales,

²⁴⁶ “En la Universidad existen actores formales, visibles, con plena identificación, hay actores informales en algunos casos invisibles, sin identificarse y todos influyen en las decisiones que se toman en la Universidad. Es decir, se reconocen personas que participan de la estructura formal, que inciden en las tomas de decisiones de manera directa, que se registran en actas y en documentos oficiales; pero, se reconocen también actores informales que operan y actúan de otra manera, desde las bases profesoriales, desde las bases de los empleados administrativos, que tienen unas redes de comunicación, unos flujos de información un tanto desconocidos, pero que definitivamente movilizan a otros actores e influyen en la toma de decisiones de la universidad” (Entrevista Directiva 2, 17 de marzo de 2014).

nacionales y locales de la educación superior, inscritas a su vez en un modelo económico aperturista, trazaron lineamientos de política que han moldeado el gobierno universitario y el proyecto de universidad durante las últimas cuatro décadas. Evaluaciones diagnósticos elaborados en los últimos 40 años, mediante los que se construyeron definiciones y representaciones de los problemas de la educación superior; y se formularon análisis prospectivos, que dieron lugar a unas narrativas y discursos prefiguradores de actores, escenarios, agendas y modelos con incidencia en las actuaciones del gobierno de las universidades.

De esos lineamientos internacionales (emanados del Banco Mundial, el BID, la UNESCO y, más recientemente, de la OCDE) se puede decir quedifundido un ideal o narrativa bifronte sobre la educación superior mundial y sobre la universidad pública, especialmente, para el tercer mundo. Narrativa bifronte porque han coexistido dos discursos: el científico-humanista-democrático y el científico-tecnocrático-innovador; en lo que va de este nuevo siglo podría decirse que uno y otro discurso se utilizan instrumentalmente de acuerdo con la coyuntura y dinámica política de cada país; o que el discurso humanista ha aparecido como un bálsamo para que las transformaciones tecnocráticas, productivistas e innovadoras puedan fluir en las estructuras universitaria.

Es por eso que resulta comprensible que esos contenidos del humanismo científico —según los cuales la educación y la ciencia son caminos para consolidar la paz, erradicar la pobreza, fortalecer el diálogo intercultural, alcanzar el desarrollo sostenible, cualificar la democracia, la participación y la educación política—, han quedado en el marco de aspiraciones éticas, mientras que los organismos multilaterales desde los albores del nuevo milenio han enfatizado en una educación superior y una universidades orientadas hacia: a) el fortalecimiento de la investigación y el desarrollo científico y tecnológico como el eje del modelo de educación superior y como el medio para resolver los problemas que enfrentan los distintos países (investigación de alta calidad en ciencia y tecnología para solucionar necesidades específicas según el BID; investigación pragmática orientada a la solución de problemas según la UNESCO). b) La construcción de sistemas de acreditación y evaluación de la calidad de la educación. c) La adopción de prácticas eficaces de gestión y administración orientadas a reformar las IES. d) La diversificación de fuentes de financiación para la educación superior y el establecimiento de alianzas interinstitucionales. e) La pertinencia de la educación superior en el sentido de hacerla atractiva para los estudiantes, de ofrecer programas que garanticen la vinculación de los profesionales al mercado laboral, de generar vínculos con la comunidad, de estar conectada con el contexto y de ser responsable socialmente.

- Esa cara bifronte de la educación superior se expresa también en la política nacional, el Estado social de derecho de la Constitución de 1991 y sus postulados orientados a la democracia, el pluralismo y la ampliación de derechos, quedaron plasmados en la Ley 30 de 1992 que definió la educación superior como un proceso orientado al desarrollo integral del ser humano (pleno desarrollo, formación académica, profesional, investigativa y de servicio social); con unos fines enmarcados en el espíritu reflexivo, la autonomía personal y el pluralismo ideológico; en el que la defensa de las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra, así como la equidad social, eran sus máximas axiológicas. Pero estos postulados se formularon en el contexto de la puesta en operación del capitalismo como forma de producción y su correlato modernizador, afincados en el individualismo, la libre competencia y la privatización de los servicios sociales (Sandoval, 2001, p. 176).

De manera que parece ser cierto que sin los principios del individualismo liberal, seguramente no hubieran ingresado tan libremente en el discurso universitario asuntos como la calidad, la innovación y la gestión. Por eso se dice que la estructura de la educación superior colombiana se mueve entre la libertad y la autonomía universitaria y la inspección y vigilancia; dicho de otra manera, la Ley 30 de 1992 (artículo 3) dio lugar a una autonomía inspeccionada y vigilada directamente por el poder ejecutivo nacional. Regulaciones timoneadas por el Ministerio de Educación Nacional y más directamente por el Viceministerio de Educación Superior, que ejercen una función de gobernabilidad orientada a poner cortapisas a la autonomía de las instituciones de educación superior en Colombia (OCDE y Banco mundial, 2012).

- El recorrido por los lineamientos internacionales, así como por la normativa nacional entre 1990 y 2013, permitió ver cómo ese entorno político externo de la educación superior ha ido alterando la relación entre el Estado y la Universidad, y entre esta y el desarrollo social y económico; también evidenció cómo se fue definiendo el papel de los gobiernos nacional, departamental y local como actores del sistema de educación superior y, específicamente, del régimen político de las universidades. Y finalmente, ese recorrido llevó a identificar en el plano formal cuáles son esos actores que, además del ejecutivo nacional y regional y de los propios universitarios, emergieron como actores claves del sistema y del acontecer universitario; es decir, que participan de la toma de decisiones y de la definición de metas y objetivos para la Universidad. Nos referimos, por supuesto, al sector productivo que ocupa importantes lugares en la estructura del sistema

nacional, pero también en la estructura de gobierno de las universidades públicas regionales como la Universidad de Antioquia, hasta el punto de que su representación supera cuantitativamente a los profesores y estudiantes.

En la normativa nacional resaltan como actores o instancias clave en el sistema universitario del país los siguientes: a) la Presidencia de la República, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y el Viceministerio de Educación Superior (creado en 2003); b) el Consejo de Educación Superior (Cesu); c) el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Superior (Icfes). d) Los comités asesores del Icfes y del CSU. El eje sobre el que gira la estructura así configurada es el poder ejecutivo nacional, no solo por la función directiva y orientadora que le es asignada, sino también por su presencia en otras instancias del sistema como el Cesu, el Icfes y en los consejos superiores de las universidades públicas. e) El sector productivo que hace presencia en instancias nacionales —como el Cesu y los comités asesores— y regionales —los Ceres y CUEE—; tal vez lo más significativo de este actor es que se comporta como tomador de decisiones de la educación superior y como depositario privilegiado de los desarrollos científicos y tecnológicos alcanzados en las universidades.

- En el ámbito regional y local, salta a la vista un negativo diagnóstico que durante más de dos décadas aparece en los planes de desarrollo de Antioquia y de Medellín sobre la educación superior antioqueña en general, así como la crítica al estado de la producción de conocimiento y el llamado a su articulación con el aparato productivo y social de la ciudad. Sin embargo, este diagnóstico contrasta con la gestión de la Universidad en todos sus ejes misionales, con las múltiples estrategias puestas en operación para fortalecer la relación de la universidad y con la empresa y con el posicionamiento en la vida universitaria del lenguaje de la innovación, el emprendimiento y la gestión administrativa.
- El papel del ejecutivo y la fuerte estructura presidencialista que caracteriza el sistema político colombiano, se reproducen en el sistema de educación superior, en el que los miembros del ejecutivo nacional tienen una presencia significativa así como una fuerte influencia. Dinámica se calca también en la Universidad de Antioquia, por un lado, porque el ejecutivo nacional está doblemente representado y se evidencia una fuerte influencia en asuntos como la elección del Rector. Por otro lado, porque se le concede una importancia significativa a la figura del Rector. El Rector, en efecto, tiene una centralidad en el ejercicio del poder o se constituyen

en la instancia más visible del gobierno²⁴⁷. Y pese a que recientemente se ha pretendido la desconcentración de funciones y responsabilidades en los decanos, jefes y directores —y hasta en los docentes—, pareciera que en esa “transferencia” late más la idea de eficiencia administrativista, que de democratización de las decisiones.

- Conforme a las evidencias de la investigación, los universitarios tanto como la normatividad identifican en general una estructura de gobierno en la cual el Consejo Superior es el máximo órgano²⁴⁸. No obstante, también en términos generales esa *identificación* de la estructura institucional del gobierno, no agota —pero forma parte de— los criterios de legitimidad que se usan por los universitarios. Es decir que la existencia de una estructura de gobierno universitario claramente definida por la Ley, y el conocimiento general de esa estructura no implican su *reconocimiento* en el sentido más valorativo del término. Pero también hay que decir que esa falta de reconocimiento de la estructura o inclusive las imputaciones de ilegitimidad que se dirigen a ella, no implican la negación, desobediencia o desacato generalizado de aquella estructura o de ese gobierno.
- Esto quiere decir que es inverificable la idea de una universidad anárquica o de aspiraciones anárquicas. Ni en relación con *la ley*, ni en relación con *estructuras* de gobierno, ni en relación con *el gobierno*. Lo que sí es constatable, es una profunda y constante crítica por los déficits de democracia, de transparencia o de “valores universitarios de universidad pública” que revelan esas leyes, estructuras o gobiernos. De hecho, son bastante notorias las “demandas *de reforma*” de los estatutos, de la integración de los órganos colegiados o de sus formas de elección, de las calidades de quienes ocupan cargos de gobierno, del tipo de funciones que desempeñan las diversas autoridades universitarias. Demandas de reforma que se soportan precisamente en la interpretación del contenido de esos axiomas básicos de esta universidad pública... autónoma, democrática, pública, abierta y crítica.
- Los estudiantes en particular, son insistentes en señalar una desconexión entre el gobierno y la comunidad universitaria, “porque se trata de un gobierno “cerrado” o

²⁴⁷ Sobre la réplica del presidencialismo del sistema político colombiano en la Universidad uno de los entrevistados planteó la siguiente reflexión: “[...] ¿Existe alguien capaz de resolver algunos problemas por sí solo, sin la ayuda de un colectivo? De hecho, órganos como consejo rectoral o el CSU toman macro-decisiones; es decir, en este nivel específico, las decisiones son tomadas por los estamentos y organismos multiestamentarios respondiendo a las lógicas del centralismo y de tradición política” (Entrevista profesor 4, 7 de marzo de 2014).

²⁴⁸ De hecho, los entrevistados no se refirieron a otras estructuras que hacen parte del gobierno universitario, como son los niveles medios y bajos de toma de decisiones encarnadas en las decanaturas, los consejos de facultad, las jefaturas de pregrado y las direcciones de escuelas e institutos.

de poco diálogo”²⁴⁹. La desconexión o descoordinación a la que aluden los actores entrevistados se da en dos vías: en primer lugar, una descoordinación vertical entre los órganos de mayor jerarquía, tales como el CSU, el CA y la Rectoría y las de nivel medio y micro, como los consejos de facultad, las jefaturas y direcciones de escuelas e institutos. En segundo lugar, la descoordinación horizontal entre facultades y dependencias académicas. Es lo que hace que las directrices emanadas del nivel superior se desvirtúen o no se apliquen en los niveles inferiores, y que las orientaciones y necesidades planteadas en los niveles inferiores no lleguen a los superiores.

- Desde la perspectiva del *gobierno en acción*, la estructura jerárquica del gobierno universitario y la forma de gobierno que se despliega en las demás instancias en las que se toman decisiones, evidencia una capacidad del Rector para construir consensos. Esta capacidad está relacionada, de una parte, con la existencia de una coalición mayoritaria en el CSU determinada solo en parte por la incidencia o la influencia que *puede* tener el Rector —conforme a los estatutos— en la designación de algunos de los consejeros (representante del CA, representante del sector productivo, representante de los ex rectores). En lo demás —no reglado—, la coalición queda librada a la persuasión o las coincidencias que se den dentro del mismo cuerpo colegiado²⁵⁰. Aquella capacidad del Rector para construir consensos, guarda relación también con su fuerte capacidad de incidencia en el Consejo Académico, pues los miembros “naturales” de este cuerpo colegiado son definidos normativamente como “agentes del rector” en sus respectivas dependencias.
- Además, el CA tiene una estructura de composición en la que los consejeros académicos como los decanos y el representante profesoral, tienden a ser superados cuantitativamente por los consejeros nombrados por el rector, como los vicerrectores (con voz y voto) y los directores e invitados (con voz). Pese a que estos últimos no tienen poder decisorio, resultan fundamentales en el ejercicio de gobierno, pues sobre ellos recae la elaboración y presentación de informes sobre las funciones misionales, así como de la gestión administrativa y financiera de la

²⁴⁹La opinión de un estudiante, consistente con otras ofrecidas a esta investigación, es ilustrativa por su referencia a los “estudiantes revelados, cansados quizás de que falte ese diálogo y quieren tomar decisiones. Y entonces, se da un choque entre la sublevación de la base universitaria y la institucionalidad, la cual a veces no es respetada” (Entrevista estudiante 4, 9 de febrero de 2014).

²⁵⁰ Se puede hablar, entonces, que el Rector de la Universidad de Antioquia ejerce poder sobre este CSU, aunque la normativa le imponga límites al otorgarle voz sin voto. Un poder constatable, entre otras cosas, en la poca discusión, debates u oposición interpuesta por los consejeros a los informes presentados por el Rector, el comité rectoral y sus asesores (tal como la revisión de las actas entre 2010 y 2013 lo evidencian). Es decir, se trata de un cuerpo colegiado que tiene poca capacidad de supervisar y controlar al Rector, por lo menos en casos de coaliciones mayoritarias políticamente favorables a la gestión o las iniciativas del rector.

Universidad que sirven de soporte a la actuación del Rector. No es extraño entonces, como este trabajo pudo constatar, que se presente una especie de copamiento de la agenda del Consejo Académico con los temas propuestos por el Rector y el comité rectoral; temas que en su gran mayoría no tienen, por cierto, un carácter estrictamente académico.

- Posiblemente en la Universidad de Antioquia se verifique también ese síntoma de “subordinación de los académicos” frente a la “ampliación del poder de las autoridades universitarias” (Didriksson, 1994, p. 19–28); el “incremento de la capacidad de acción de los rectores” y la “centralización del poder en la administración universitaria” (Lopera Palacio, 2004; Parra Sandoval, 2004). Dicha centralización del poder en la función ejecutiva y administrativa se refuerza también en cuanto el CSU se convierte en un órgano de gobierno que ocupa la mayor parte de su actuación en asuntos administrativos y financieros, mientras que le presta poca atención a los temas sustantivos de política o de orientación del proyecto universitario.
- Esa tensión entre la esencia académica y la función administrativa de la Universidad, nos lleva a plantear que es claro que todos los órganos del gobierno universitario deben vérselas con asuntos administrativos que de una u otra forma comprometen los objetivos y logros académicos de la Universidad. Por eso no basta con decir que el CA deberá restringir sus acciones a lo estrictamente académico; pero es evidente que la “impresión sobre el gobierno” y el propio proceso de gobierno, requieren que en la universidad se discuta y se precise qué se entiende por *función académica*. De esa definición sobre el sentido de lo académico seguirá dependiendo la comprensión de otros problemas como aquellos referidos a la relación del CA con las facultades y dependencias académicas, y la relación del CA con el CSU.
- Desde un punto de vista estrictamente cuantitativo sería difícil sostener que en esta, como en otras universidades colombianas (Edwin Villamil, 2010), la generalidad de los miembros de sus consejos superiores no tienen relación directa y constante con la universidad. Descontando la representación estudiantil (vacante desde hace años por decisión de ese estamento), en el peor de los casos el perfil de la mitad de los miembros de la corporación impediría suponerlos “distantes” de esta universidad (representantes profesoral, de ex rectores, del consejo académico y de los egresados). Esta situación, sin embargo, no le quita peso a las inquietudes y críticas procedentes de diversos estamentos: la presencia de tres consejeros gubernamentales constituye una representación desproporcionada *del ejecutivo* — regional y nacional— en el órgano encargado de tomar las decisiones universitarias de mayor peso y alcance (representante del Ministerio de

Educación, Gobernador del Departamento, y representante del Presidente de la República). Esa misma representación, sumada a la del sector productivo, haría ya indecible por los propios académicos, o por los propios actores internos de la universidad, el estilo, el ritmo, el perfil y las prioridades de su propio gobierno. El despliegue primero de la autonomía universitaria (la capacidad de dictar sus propias normas) dependería del voto favorable de actores externos, no vinculados “directa y constantemente” con la universidad.

- Si la composición de los órganos y los procesos de toma de decisiones tienen implicaciones en la construcción de legitimidad y reconocimiento de las autoridades universitarias, y son indicios para analizar la democracia universitaria (Pardo, 2003), tendríamos que la democracia en la Universidad se ve impactada por el peso de la representación externa en el CSU, pero mucho más por el proceso de deliberación y de toma de decisiones. Es decir, por la subordinación de la deliberación a la regla de la mayoría, por la prevalencia de la razón política sobre la razón cognitiva (Pardo, 2003). Algunos entrevistados reconocen la incidencia de poderes gubernamentales de diferentes niveles o con distintos intereses en el gobierno universitario; pero tal vez lo que se señala como más preocupante, es la manera como estos actores han llevado a que en los órganos colegiados disminuyera significativamente el debate sobre asuntos sustantivos en materia de política académica. En otras palabras, han incidido en que el CSU y del CA concentren su actuación en asuntos burocráticos de la elección de directivas y en la gestión administrativa y financiera de la Universidad (Entrevista Profesor 2, Área de Ciencias Sociales y Humanas, 10 de marzo de 2014). Pareciera que en la Universidad no se produce ese deseable equilibrio que Kandel encuentra en las universidades públicas argentinas, en las que por los órganos colegiados transitan simultánea y equilibradamente ambos asuntos: los académicos y los burocrático-administrativos, como asuntos de los cuales tiene que ocuparse el gobierno universitario para que las políticas académicas no solo sean idealmente el resultado de intereses y perspectivas diversas, sino también para que puedan ser materializadas administrativamente.
- Ahora bien, una rápida mirada a la presencia de los distintos consejeros a las sesiones del CSU, mostró que durante los años 2009-2012 el mayor ausentismo a dichas sesiones corrió por cuenta del gobernador y de los representantes del MEN y del sector productivo. Este fenómeno de ninguna manera indica falta de incidencia en la toma de decisiones. Es un hecho que no dejan de participar “de cuerpo presente” en la toma de decisiones urgentes (cierre, medidas de seguridad) o básicas (designación de decanos y rector, aprobación normas estatutarias, autorización de grandes procesos contractuales). Pero además, aquel ausentismo

puede ser interpretado de dos maneras: una, que la actuación ordinaria de esos actores externos se concreta menos en espacios instituidos para la deliberación y decisión, y más en espacios informales (de los que, por supuesto, las fuentes oficiales consultadas en esta investigación no puede dar cuenta); y dos, que los intereses que representan o defienden aquellos representantes “externos” o “no académicos”, pueden ser defendidos o representados también por los consejeros inevitablemente vinculados a la universidad (como el Rector o el representante de las autoridades académicas), o por aquellos que pueden transitar más libremente entre el entorno externo e interno (como el representante de los egresados y el de los ex rectores).

- De acuerdo con las percepciones de algunos entrevistados, hay decisiones de gobierno influenciadas también por actores informales que recurren directamente a las vías de hecho. Lo llamativo es que en este caso no solo se precipitan decisiones coyunturales que resultan así justificadas (como el cierre de la universidad), sino que se construye la justificación para decisiones de gobierno que tienen un mayor alcance en el tiempo (como la contratación de vigilancia privada y la instalación de dispositivos de control de ingreso).
- Aquí también son “aguzadas” las percepciones de los universitarios en relación con otros actores informales. En esas percepciones, el CSU es inclusive solo un eslabón formal en la cadena de intereses partidistas externos que se fijan —también— en la Universidad, y que se tramitan informalmente. Esta opinión es más sintética: “la universidad la manejan grupos y partidos políticos que imponen sus puntos de vista a través del CSU y de los cargos de libre nombramiento y remoción” (Entrevista profesor 7, Área de Ciencias Naturales y Exactas, 11 de marzo de 2014)²⁵¹.
- El diseño institucional de la estructura de gobierno, órganos, formas de integración y representación, demanda mayores discusiones sobre los estamentos incluidos y excluidos del proceso decisional en la estructura formal del gobierno (Pardo, 2009; Olvera, 2009; Villamil, 2010). Hay casos críticos como el de los estudiantes, quienes se han autoexcluido del CSU y del CA, según algunos de ellos, porque la estructura misma hace que su presencia no tenga sentido: “El CSU está diseñado para que se dé una sustracción de los actores universitarios en este órgano de gobierno” (Entrevista Profesor 4, Área de Ciencias Sociales y Humanas,

²⁵¹ A propósito del talante político de quienes ocupan cargos en los órganos de gobierno: “Entonces, todo el tiempo debe haber tensión, sobre todo en una instancia tan política [refiriéndose al CA] todas esas relaciones son muy cordiales, pero son muy políticas también, cada uno da su voto por algo, están gestionando el poder, están gestionando la política (Entrevista Profesor 5, 21 de febrero de 2014).

7 de marzo de 2014). O casos como el de los empleados no docentes, quienes no han sido contemplados como actores internos cuya perspectiva e intereses deban ser directamente disputados en el máximo órgano de gobierno de la Universidad. Lo que lleva a plantear que en la Universidad de Antioquia no a todos los estamentos se les ha otorgado la ciudadanía (Atairo y Camou, 2011, p. 83), bien porque el Estatuto no les permite conformar el gobierno (empleados no docentes), o bien porque aunque normativamente puedan hacerlo (los estudiantes), sobre ellos recae un imaginario de minoría de edad que difícilmente les concede el estatus de sujeto político con capacidad de hacer oír su voz, de poner sus intereses en interacción con los de otros y de llegar a acuerdos en función del bien de todos.

- Igualmente, hay un crecimiento y diversificación de la universidad del cual no da cuenta la estructura de representación de los órganos de gobierno. La “representación” como imagen de lo representado, es ya también crítica (por ejemplo: profesores de cátedra, investigadores, estudiantes de postgrado, estudiantes de regiones). El predominio de unas perspectivas determinadas en el proceso de gobierno, así como el establecimiento repetitivo de alianzas, negociaciones y consensos, a veces no solo depende del poder político de quienes portan ciertas visiones de universidad o de quienes logran transar siempre intereses afines, sino que los diseños institucionales también lo facilitan (Cárdenas y Gutiérrez, 2004). Esto hace pensar que la Universidad, si se quiere pensar como espacio político democrático, tiene un asunto por resolver desde el punto de vista político y del diseño institucional: la pertinencia de distribuir el poder, simbólica y realmente; así como ciertos niveles de corresponsabilidad (que no es cogobierno) en la conducción de la Universidad. Ese podría ser un camino a transitar para conducir los procesos políticos de esta universidad pública con enfoques que permitan pasar del control jerárquico hacia una coordinación horizontal de dichos procesos. De manera que el gobierno universitario, en tanto actor preponderante en la toma de decisiones, desarrolle mayores capacidades para relacionarse con las diversas organizaciones, gremios y colectivos que convergen en la Universidad en las que también se produce poder, con las cuales es necesario construir acuerdos formales e informales. Tal vez por eso es que como lo anunciaba Gómez, la función más importante del gobierno universitario, aunque parezca simple, sea “[...] la promoción y estímulo al desarrollo e innovación de las partes (unidades e individuos) en un marco general de coordinación de sus diversas actividades y logros. En este sentido, ninguna institución de educación superior existe como entidad unitaria y homogénea sino como la coordinación y contribución de sus partes constitutivas” (2001, p. 50).

- En la Universidad de Antioquia es muy frecuente encontrar la idea de su despolitización; y en efecto, los hallazgos de esta investigación parecen persuadirnos de que, por lo menos, se ha estrechado paulatinamente el campo de *la* política, en beneficio de la expresión constante del ámbito de *lo* político. La toma de decisiones en la universidad por parte de quienes regentan sus órganos de gobierno, en tanto proceso político, han expulsado progresivamente el conflicto y la negociación hacia circuitos informales en los cuales los “representantes” más poderosos o carismáticos tramitan, negocian o demandan sus propios conflictos e intereses. El efecto desinstitucionalizante es una derivación lógicamente predecible. Es curioso por eso que tantas personas guarden reservas a la hora de concebir y vivir la universidad como espacio de *la* política; es decir, que manifiesten temores porque el conflicto y la negociación se tramiten en instancias preconstituidas.
- Una vez realizado el examen del gobierno universitario a través de la actuación de sus tres órganos principales, la tarea podría completarse con el abordaje de la función de gobierno que se ejerce en las facultades, departamentos e institutos; pero también cuando se revise la estructura de funcionamiento y la incidencia que tienen todos aquellos comités que apoyan a los órganos de gobierno, pues como este estudio lo deja insinuado en ellos se han delegado funciones de asesoría en aspectos trascendentales para la toma de decisiones sobre los ejes misionales y sobre la dinámica administrativa de la Universidad. Se trata de un debate que aplicado al gobierno de las universidades implica que para cualificar la democracia universitaria, es necesario que estas instituciones más que gobernadas por un sujeto de gobierno (Rector, CSU), lo sean por un sistema de gobierno, en el que los actores universitarios, la sociedad, las agremiaciones y organizaciones puedan participar en la toma de decisiones políticas para la universidad.
- La acción del gobierno universitario se enriquece si se tienen en cuenta no solo los distintos niveles de gobierno, sino también los diversos actores y las relaciones entre estos y con los órganos de gobierno. Tal como pasa en el ámbito político de una nación, para garantizar la gobernabilidad el Estado se ha visto obligado a reconocerle un rol más activo a otros actores (asociaciones civiles, ciudadanos, organizaciones internacionales y no gubernamentales; y no solo a las empresas) en la definición de políticas públicas que tienen que ver con el bienestar de los ciudadanos. Si esto es así en la dinámica política de un país, no debería ser tan difícil su traspolación a la vida política universitaria, sobre todo si pensamos que en una universidad pública como la nuestra forma y ha formado el más alto porcentaje de personas en los niveles educativos más altos de la región. De suerte que se la vida política universitaria se enriquecería si sus órganos de gobierno

aceptaran, intencionaran y canalizaran decididamente la participación de los diversos actores universitarios en la discusión de los problemas y en el proceso de toma de decisiones sobre aquellos asuntos que afectan la vida de todos los universitarios. Activar mecanismos participativos y dialógicos para la toma de decisiones tendría efectos políticos democratizadores de la vida universitaria que, sin duda, transformaría la cultura política dentro y fuera de la universidad, toda vez que sería la oportunidad de examinar los problemas de interés colectivo, exponer y escuchar puntos de vista particulares y gremiales sobre los mismos, visibilizar intereses diversos y, por tanto, crear un escenario en el que la interacción de intereses (incluso divergentes) pueda darse de manera institucionalizada, que permita trazar estrategias conjuntas de acción conducente a la solución de los problemas universitarios y a la proyección estratégica de la universidad más allá del tiempo presente, de los intereses particulares y de su entorno inmediato.

- La estrategia de análisis de acontecimientos, permitió un acercamiento a *la actuación diferenciada del gobierno de la Universidad de Antioquia* frente problemas coyunturales pero suficientemente comprensivos. Una actuación que si bien puede evaluarse positivamente en cuanto flexibilidad y capacidad de adaptación del gobierno, puede evidenciar también incoherencias, restricciones y límites, o inclusive preferencias por ideas y proyectos no explícitos de universidad. Por ejemplo, en materia de seguridad, todo parece indicar que las competencias y responsabilidades cuentan con un alto grado de indefinición, y que los actores universitarios no logran precisar quién gobierna y cómo se gobierna la seguridad y, aún, qué tipo de situaciones y relaciones definen ese campo.
- El análisis de redes aplicado a los tres acontecimientos permitió inferir que si bien la toma de decisiones en estos asuntos del acontecer político de implicaban la articulación de los actores del gobierno universitario, los niveles de cohesión entre actores se presentaron de manera diferenciada, mientras que muchas de las decisiones fueron reasignadas a los actores de menores niveles de densidad en la estructura relacional. En los tres acontecimientos un grupo de actores fue el que emergió con mayores niveles de centralidad, intermediación e incidencia de las relaciones, todos ellos articulados al CSU y al CA, en los que Secretario General, el Vicerrector General, el Rector, el Decano de Medicina y el Presidente del CSU fueron las principales figuras (Véase anexo Estructuras globales de relación). Las redes estructuradas en torno a este grupo de actores fueron caracterizadas como relaciones de autoridad y cooperación, pero con altos niveles de desarticulación con los demás actores de la vida universitaria en el proceso de toma de decisiones. De manera que podría concluirse que el gobierno universitario se fortalece en el

nivel alto de la jerarquía según el tipo de relaciones establecidas y se debilita en los niveles bajos del gobierno. Por su parte, si bien aparecieron actores intermediarios (como el Rector para el caso del PTO o del Secretario General y el Vicerrector General para el caso de participación y representación), ellos no se constituyeron en actores puente que contribuyeran a resolver los niveles de desfragmentación del gobierno universitario; por el contrario se trató de actores cuyo nivel de intermediación quedaba reducido a subestructuras específicas. Finalmente, es significativo que las relaciones de cooperación y que se reconocían como de legitimidad aluden a las interacciones construidas entre estudiantes, profesores, agremiaciones estudiantiles y profesoraes.

Si bien en el análisis de redes aparecieron otros actores no directamente vinculados a los órganos de gobierno, como actores con alguna incidencia en el curso de acción de los acontecimientos analizados (jefe de seguridad y vigilancia), es significativo que ninguno de los entrevistados otorgara capacidad de incidencia a actores ilegales (encapuchados) en las diversas decisiones a que se vio enfrentada la comunidad universitaria y la Universidad en general.

- La hipótesis sobre las actuaciones diferenciadas del gobierno, encuentra en la interpretación de los proyectos políticos una fuerte coincidencia en cuanto el gobierno de la Universidad de Antioquia, aunque parte de un aparato formal y normativo común, actúa de manera diferente en razón del tipo de ámbito, espacio político o problema sobre el cual debe intervenir u ocuparse. Así, las actuaciones gubernamentales mediadas o condicionadas por el carácter del acontecimiento pueden dar cuenta de un principio práctico sustentado en la necesidad de un gobierno “flexible” o adaptable a las condiciones cambiantes del entorno universitario; pero pueden también ser la expresión de incoherencias o contradicciones ínsitas en el gobierno y que surgen siempre que se evalúe su actuación general.

Bibliografía

- Abarca Rodríguez, Allan. (2003). Financiamiento y nuevas formas de gerencialismo universitario. *Educación. Revista de la Universidad de Costa Rica*, 26 (01), 73–82.
- Acevedo, Nelly. (1994). Acreditación y Autonomía. *Investigación y Desarrollo Social*, 05 (02), 29–32.
- Acosta, Silva, A. (2008). La autonomía universitaria en América Latina: problemas, desafíos y temas capitales. *Universidades*, 36, 69–82.
- Administración universitaria. (n.d.). *Seminario permanente sobre la Universidad. Administración Universitaria en América Latina : una perspectiva estratégica*. (1995). 01. México: Uducal.
- Aguayo López, M. A. (n.d.). Reflexiones acerca de la autonomía universitaria. *Universidades*, 57 (33), 11–15.
- Alamo Vera, Francisca Rosa, & García Cabrera, Antonia Mercedes. (2009). La toma de decisiones estratégicas en la universidad pública. *Alta dirección*, 044, 66–76.
- Altuve G., José G. (2008). Autonomía universitaria. *Actualidad Contable Faces*, 11 (17), 5–10.
- Álvarez, O. (1976). Administración Universitaria. *Universidad de Medellín*, 22, 75–88.
- Álvaro, A. T. (2009). La marcha de los estudiantes, 1964: un hito del movimiento estudiantil en Colombia. *Revista Historia de la Educación Colombiana*, 12, 155–174.
- Amado, Wolmir. (1999). O que é autonomia universitária. *Fragmentos de cultura*, 08 (01), 177–182.
- Amegual Sosa, M. (2005). ¿Cuál autonomía universitaria? *Uni-pluri/versidad*, (05), 01, 9–10.
- American Council on Education. (1970). *Administración de colegios y universidades*. México: Diana.
- Amezquita Quintana, Constanza. (2008). Los campos político y jurídico en perspectiva comparada. Una aproximación desde la propuesta de Pierre Bourdieu. *Revista Universitas Humanística*, 65, 89–111.
- Angarita Cañas, Pablo Emilio. (2006, Mayo). Qué pasa con la Universidad de Antioquia. *Revista Debates*. Universidad de Antioquia, 44, 29–34.
- Arango Navarro, Delio David. (2009). La política como espacio de la acción y la acción como realización de la condición humana en el pensamiento de Hannah Arendt. *Revista Pensamiento y Poder*, 1 (4), 92–52.
- Arango, García, Dora Luz. (2004). *Procesos administrativos y financieros integrados a la gestión por indicadores: Corporación Universitaria Lasallista* (Tesis de Especialización/ Maestría). Eafit, Medellín.
- Arata Andreani, Adolfo. (2001). *Excelencia académica y gestión universitaria una combinación posible y necesaria*. Santiago de Chile: Universidad Técnica Federico Santa María.
- Araujo Rentería, Jaime. (2009). Establecimiento educativo: alcance del reglamento

- estudiantil frente a la efectividad de los derechos fundamentales. *Tutela, acciones populares y de cumplimiento*, 113, 711-719.
- Araujo Rentería, Jaime - Magistrado ponente, y Corte constitucional. (2009). Autonomía universitaria y reglamento estudiantil. Naturaleza y alcance frente a los derechos fundamentales. Febrero 16 de 2009. *Gaceta jurisprudencial*, 141.
- Arfuch, L. (2002). Público / Privado / Político: reconfiguraciones contemporáneas. *Designis*, 2, 125-136.
- Aronson, Paulina Perla. (2011). Los investigadores de la Universidad de Buenos Aires ante las demandas del entorno. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología*. Maracaibo, 20(02), 313-328.
- Arrubla Osorio, Julián Andrés; Roa Rivas, Ruby del Carmen; Arroyave Giraldo, Dora Inés; Grupo de Investigación en Epistemologías y Metodologías de la Educación. (2010). *Las estrategias metodológicas como mecanismos importantes para nutrir las prácticas docentes universitarias*. Medellín: Universidad San Buenaventura.
- Asociación Colombiana de Universidades. (1997). *La autonomía y el desarrollo del régimen jurídico de la universidad*. Bogotá: Ascun.
- (1973). *Seminario sobre administración financiera y control de la universidad*, Paipa, Septiembre 5-8 de 1973. Bogotá: Ascun.
- (2001). *Autonomía universitaria, inspección y vigilancia, calidad de la enseñanza y el Decreto 792 de mayo 8 del año 2001*. Bogotá: Ascun.
- (2008). *Foro gobierno y gobernabilidad en las instituciones de educación superior*. Bogotá: Ascun.
- Asmar Amador, María Patricia; Díaz Villa, Mario; Reyes Zambrano, María Teresa. (2002). *Elementos de política para la educación superior colombiana : memorias de gestión y prospectiva*, 01. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional de Colombia.
- Atairo, Daniela. (2008). Trama sociopolítica del gobierno universitario. Análisis del funcionamiento de los órganos de gobierno a partir de la implementación de una política universitaria. *Fundamentos en Humanidades*, 17, 85-110.
- Atairo, Daniela. (2008). Trama sociopolítica del gobierno universitario: análisis del funcionamiento de los órganos de gobierno a partir de la implementación de una política universitaria. *Fundamentos en Humanidades*, 17(01), 85-110.
- Atcon, Rudolph. (1963). *La universidad latinoamericana: clave para un enfoque conjunto del desarrollo coordinado social, económico y educativo en la América latina*.
- Aubad López, Rafael. (1993a, Diciembre). La universidad no le puede tener miedo a la democracia: texto del mensaje del Rector a la Mesa Directiva del Foro Universitario Permanente de Reflexión y Deliberación, leído en la Sesión Pública del miércoles 24 de noviembre de 1993. *Revista Debates*. Universidad de Antioquia, 5, 6-7.
- (1993b, Abril). ¿Tiene futuro la Universidad de Antioquia? *Revista Debates*. Universidad de Antioquia, 1, 1-2.
- Autonomía universitaria. (n.d.). *Gaceta Jurisprudencial*, 76, 47-48.
- Autonomía y calidad ejes de la reforma de la educación superior en Colombia*. (1993). Colombia: Universidad de los Andes.

- Ávila J., N.; Gillezeau Berrios, P. (2010). Autonomía universitaria y su misión transformadora : enfoque teórico-histórico. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(1), 169–178.
- Ayala de Rey, María Victoria. (2007). El presupuesto como eje de la administración universitaria. *Revista de la escuela colombiana de ingeniería*, 17, 53–60.
- Ayala Tamayo, N. (2003). Los borrosos límites de la autonomía universitaria. *Revista Universidad del Quindío (Armenia)*, 2 (9), 95–102.
- Barros Sierra, Javier. (1997). La autonomía universitaria. *Política y Cultura*, 09, 103–104.
- Basto Sabogal, Liliana Margarita. (2005). La universidad contemporánea frente al desafío de la acreditación. *Revista Áreas Pedagógicas*, 3(11), 62–69.
- Becerra, Gisele Eugenia, Cubillos, Francisco; Rosker, Eduardo J. (2007). Un gobierno medieval en un mundo global. *Revista Universidad y Empresa*, 13, 75–9.
- Belmonte, Amalio. (2008). Universidad, libertad académica y autonomía universitaria. *Educere*, 12(40), 133 – 140.
- Beltrán Sierra, A. (2001). Universidades. Autonomía en el proceso de elección de sus directivas. *Tutela, acciones populares y de cumplimiento*, 20, 1402–1404.
- Beltrán Villegas, Miguel Ángel. (2004, Mayo). A propósito de los cincuenta años del 8 y 9 de junio: estudiantes, política y universidad. *Revista Debates*. Universidad de Antioquia, 38, 33–39.
- Bengoetxea Castro, Endika. (2012). La reforma de la gobernanza de la educación superior en la práctica. Puesta en práctica de los objetivos políticos en la gestión universitaria. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 09(02), 86–98.
- Bermúdez Guerrero, Jaime Ignacio. (1995). Consideraciones conceptuales sobre autonomía, gestión y docencia universitaria. *Apuntes del Cenes*, 22, 74–83.
- Bernal Alarcón, Hernando. (1985). Respeto de la pluralidad y la autonomía universitaria. *Hojas Universitarias*, 03(23), 338–344.
- Bernal Alarcón, Hernando. (2003). *La universidad en la sociedad del conocimiento*, (2ªed.). Colombia: FEDICOR.
- Bernal Jiménez, Rafael. (1965). *En torno a una renuncia rectoral*. Tunja: Prensa de la Universidad.
- Bess, James L., & Dee, Jay R. (2008). *Understanding College and University Organization : Theories for Effective Policy and Practice*, 1 (2). Virginia: Stylus.
- Bolívar, T. (2001). Ética y gestión universitaria. *Revista Educación y Ciencias Humanas*, 17, 15–32.
- Boom Martínez, Alberto. (1991). Propuesta del gobierno: derecho a la educación, libertad de enseñanza y autonomía universitaria. *Educación y cultura*, 22, 39–43.
- Borrero Cabal, Alfonso. (2005). La autonomía universitaria. Breve ensayo histórico y teórico. *Uni-pluri/versidad*, 05 (1), 39–46.
- Borrero Cabal, Alfonso. (2008). La universidad: estudios sobre sus orígenes; dinámicas y tendencias. *Administración Universitaria*, 1 (7). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Borrero Cabal, Alfonso; Asociación Colombiana de Universidades. (1984). *Simposio permanente sobre la universidad segundo seminario general 1983-1984: tercera*

- unidad conferencia XXII: administración y estructuras académicas universitarias*, 09. Bogotá: Ascun.
- Botero, A. (2005). *Autonomía universitaria: desarrollo e impacto del concepto en Colombia* (Universidad de Antioquia.). Medellín: Biogénesis.
- Botero Bernal, Andrés. (2005). *Autonomía universitaria: desarrollo e impacto del concepto en Colombia*. Medellín: Biogénesis.
- Botero Cardona, Sonia. (2004). Declaración sobre libertad académica autonomía universitaria y responsabilidad social, propuesta por la Asociación Internacional de Universidades. *Uni-pluri/versidad*, 04 (03), 57–59.
- Botero Chica, Carlos Alberto. (2007). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Politécnica*, 03 (05), 19–32.
- Brown, Douglas. (1969). *The liberal university an institutional analysis*. Estados Unidos: McGraw - Hill.
- Brunner, José Joaquín. (2000). Universidad siglo XXI América Latina: regulación y financiamiento. *Estudios Sociales*, Santiago de Chile, 106, 39–73.
- Burns, Gerald. (1978). *Administradores de educación superior: sus funciones y coordinación*. Guadalajara: Universidad Autónoma de Guadalajara.
- Cadavid Marulanda, Álvaro. (2003, marzo). Autonomía universitaria y elección de rector en la Universidad de Antioquia. *Alma Mater*, 17. Medellín.
- Calazans Palacio, Basilio. (1993, noviembre). Elementos para el debate sobre la organización estudiantil, democrática y representativa. *Revista Debates. Universidad de Antioquia*, 4, 7–8.
- Campillo, Carlos Enrique. (1995). Técnicas del buen gobierno. *Derecho*, 22, *Universidad San Buenaventura*, 47–56.
- Campos Arana, Carlos Iván, Fernández Laviada, Ana; Martínez García, Francisco Javier. (2012). Una aproximación al sistema de control interno en las universidades públicas de México. *Contabilidad y Auditoría*, 52, 11–49.
- Caplan, N. (2012). El financiamiento de la educación superior a través del presupuesto y la autonomía universitaria: son compatibles en la actualidad. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 173, 58-59.
- Cárdenas Palomo, María del Pilar; Chica Álvarez, Sandra Yamile; Duque Arce, Yenny Johana; Orrego Pérez, Norby Malory. (2012). *Estado actual de la responsabilidad social universitaria en las unidades administrativas de la Universidad de Antioquia desde el eje campus responsable*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Cardona Londoño, Antonio. (1986). Ascun y el externado ligados en la afirmación de la autonomía universitaria y la libertad académica. *Hojas universitarias*, 03 (25), 309–316.
- Cardona S., Esperanza. (1983). *Síntesis de la reforma post-secundaria en Colombia en el período 1963-1982 informe descriptivo y revisión LEG*. Universidad Nacional de Colombia, Trabajo de grado.
- Carpizo, Jorge. (2009). Transparencia, acceso a la información y universidad pública autónoma. *Universidades*, 59 (43), 3–18.
- Carrión W., Roque. (n.d.). Sugerencias para la reforma radical de la administración de la autonomía universitaria. *Dikaiosyne*, 04 (07), 21–26.
- Casanova Cardiel, Hugo. (2004). Autonomía y gobierno universitario: la Universidad Nacional. *Perfiles Educativos*, XXVI (105,106), 180–187.

- Castillo García, José Rubén. (2003, julio). La formación de ciudadanos: la escuela, un escenario político. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, Manizales, 1(2), 115–143.
- Castro Bernal, Lily; Galvis Pérez, Raúl; Bermúdez Rodríguez, Abelardo. (1994). *La calidad de la educación, la nueva legislación y sus perspectivas hacia el siglo XXI*. Bogotá: Ventura Editores.
- Cazés, Daniel. (1999). Academia y democracia en la Universidad Pública Mexicana. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 44 (177, 178), 83–99.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA). (1994). *Política y gestión universitaria*. Santiago de Chile: Cinda.
- Chauí, Marielena. (1999). La universidad instrumental. *Revista Colombiana de Educación*, (38,39), 21–26.
- Chaves Correal, Lucía. (1998). Autonomía, transparencia y pertinencia. *Enfoques Pedagógicos*, 05 (16), 15–22.
- Cifuentes Muñoz, Eduardo, magistrado ponente. (1996). Autonomía universitaria: límites. *Foro Colombiano*, 55 (325), 55–61.
- Colmenares, José Vicente. (1991). Gerencia universitaria: eficiencia institucional. *Universitas 2000*, 15 (01), 169–177.
- Comunidad académica debe acatar el reglamento estudiantil, en virtud del principio de autonomía universitaria. (2010). *Ámbito jurídico*, 013, 9.
- Consejo Nacional de Rectores. (1997). *La universidad frente al país que tenemos*. Colombia: Ascun.
- Consuegra Bolívar, José. (2000). Autonomía universitaria y universidad regional. *Justicia: revista jurídica*, 000, 84–91.
- Controversia Jurídica*. (1999). Profesores y estudiantes frente a la autonomía universitaria. *Controversia Jurídica*, 6, 21–33.
- Coraggio, José Luis. (2000). El contexto de las políticas educativas: globalización y sentido de la política social. *Revista Educación y Cultura*, 55, 26–38.
- Cordera Campos, R. (2008). La autonomía en la sociedad del conocimiento, 38, 20–28.
- Córdova, C. (2008). *Lo urbano en su complejidad: una lectura desde América Latina*. Ecuador: FLACSO.
- Córdova, Trivino, J. (2009). Alcance de la autonomía universitaria. *Foro Colombiano*, 478, 327–339.
- Cossío Díaz, José Ramón. (2006). Instituciones de educación superior desde el artículo 30 constitucional. El problema de la autonomía universitaria. *Perfiles Educativos*, XXVIII(112), 131–143.
- Cossio Moreno, John Alexander; Muñoz Gaviria, Diego Alexander; Grupo de Investigación Interdisciplinario de Estudios Pedagógicos (GIDEP) y Universidad San Buenaventura. (2013). *Un acercamiento crítico a los discursos de la economía y su influencia en los procesos sociales y educativos: marginalidad simbólica; conferencia el futuro está en juego*, PREALC. Medellín: Universidad San Buenaventura, Trabajos de Grado.
- Cuervo Jiménez, John Faber. (1993, Diciembre de). Carta abierta a la comunidad universitaria. *Revista Debates*. Universidad de Antioquia, 5, 2.
- Cuervo Trujillo, Carlos; Sandoval, Gustavo y Foliaco, (1973, julio). Estructura administrativa universitaria. *Mundo Universitario*, 04, 159–170.

- Dahl, Robert. (1993). *La democracia y sus críticos*. Barcelona: Grafiques, 476 p.
- De Pelekais, Cira, y Aguirre, René. (2010). Gestión universitaria socialmente responsable: un camino efectivo hacia el servicio comunitario. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 05(08), 90-101.
- Democracia y educación. (2011, Agosto de). *Revista Debates. Universidad de Antioquia*, 59, 18-25.
- Díaz Borbón, Rafael. (2002). Autonomía y acreditación de la educación universitaria : Colombia, Chile y España. *Opciones pedagógicas*, 25(Edición especial), 113-152.
- Díaz González, Tania. (1974). *Autonomía universitaria*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Díaz Villa, Mario. (2002). *Flexibilidad y educación superior en Colombia*. Bogotá: ICFES.
- Didriksson, A. (2007). La universidad pública latinoamericana desde su autonomía. *Universidades*, 33, 17-23.
- Didriksson, Axel. (1994). Gobierno universitario y poder. *Perfiles Educativos*, 64, 19-28.
- Didriksson, Axel. (2006). La autonomía Universitaria desde su Contemporaneidad. *Universidades*, 31, 3-16.
- Díez Hochleitner, Ricardo. (1982). El gobierno de la universidad en los estados democráticos. *Docencia*, 10(03), 1-11.
- Domínguez Martínez, J. Raúl. (1997). Autonomía universitaria. El jusabutendi de un concepto. *Política y cultura*, 09, 49-70.
- Duque A., Carlos Mario; Vélez G., Ángela María y Universidad San Buenaventura (1992). *Características socio-administrativas de la Universidad de San Buenaventura*. Medellín: Universidad San Buenaventura, Trabajo de Grado.
- Dussan Calderón, Miller. (1993). Autonomía universitaria y formas de gobierno. *Educación y cultura*, 32, 54-58.
- Educación y Cultura*. (1991). Propuesta del gobierno: derecho a la educación, libertad de enseñanza y autonomía universitaria, (22),39-43.
- El Colombiano (Periódico). (1993, Noviembre). La Universidad, espacio para el dialogo. *Revista Debates. Universidad de Antioquia*, 4, 4-5.
- El Mundo (Periódico). (1993, Noviembre). Continúa la discusión. *Revista Debates. Universidad de Antioquia*, 4, 4-5.
- Escobar Neira, F. (2008). Apuntes sobre prácticas artísticas y algunas perspectivas de su actividad en el espacio universitario. *Pensamiento, palabra... y obra*, 00, 38-44.
- Escobar, Billy. (1999). Una aproximación a la noción jurídica de autonomía universitaria. *Hojas Universitarias*, 47, 26 - 30.
- Escotet, Miguel Ángel. (1993). *Tendencias, misiones y políticas de la universidad: mirando hacia el futuro*. Nicaragua: Universidad Centroamericana.
- Escotet, Miguel Ángel. (2005). Formas contemporáneas de gobierno y administración universitaria: visión histórica y prospectiva. *Perfiles Educativos*, XXVII(107), 134-148.
- Estrada Ospina, Víctor Mario; Becerra Mejía, Oscar; Duque Martínez, Dolly; Prieto Navarro, Andrés e Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior -ICFES. (1997). *Las prácticas universitarias estudiantiles una*

estrategia para la modernización de la educación superior en Colombia. Bogotá: ICFES.

- Fermoso, Julio. (1996). *Más allá de la autonomía*. Paris: Columbus.
- Fernández Fassnacht, Enrique. (2011). La autonomía universitaria como prerrogativa y responsabilidad. *Universidades*, LXI(49), 47-49.
- Fernández Heres, Rafael. (2008). Ideologización, libertad de enseñanza y autonomía universitaria en Venezuela. *Revista de Pedagogía*, 28 (83), 361-405.
- Ferrada B., Juan Carlos. (2001). La autonomía universitaria: algunas reflexiones generales acerca de su contenido jurídico. *Estudios sociales*, Santiago de Chile, 108, 59-90.
- Ferrer, Thaís y Pelekais, Cira. (2004). Tendencias gerenciales y la gestión universitaria. *Revista de Ciencias Sociales*, Universidad del Zulia, 10 (01), 148-163.
- Ferro Bayona, Jesús. (1994). Por la autonomía hacia la libertad y la democracia. *Huellas*, 41, 3-5.
- Ferro Bayona, Jesús. (1996). *Visión de la Universidad ante el siglo XXI*. Colombia: Universidad del Norte.
- Figuroa Salamanca, Helwar. (2001). ¿Universidades públicas en Colombia?: una mirada histórica. *Pedagogía y saberes*, 16, 49-60.
- Foro. (1996). La autonomía universitaria y sus límites. El control de la universidad de los poderes privados. 325, 53-61.
- Fort Chávez, Liliana. (2008). El sentido de la autonomía universitaria en el movimiento estudiantil del 68. *ALEGATOS*, (70), 341-370.
- Franco Gallego, Darwin Valmore; Muñoz Gaviria, Diego Alejandro; Grupo de Investigación interdisciplinaria de Estudios Pedagógicos GIDEP y Universidad San Buenaventura Medellín. (2011). *La sociedad del gerenciamiento en la universidad latinoamericana: un discurso hegemónico*. Medellín: Universidad San Buenaventura.
- Fuenmayor Arocha, R. (2008). La imposibilidad actual de la autonomía universitaria. *Educere: Revista Venezolana de Educación*, 40, 127-132.
- Fuenmayor Toro, Luis. (2008a). Autonomía universitaria y reforma constitucional. *Educere: Revista Venezolana de Educación*, 12 (40), 118-126.
- Fuenmayor Toro, Luis. (2008b). Universidad democrática, inclusión y excelencia académica. *Educere: Revista Venezolana de Educación*, 12 (42), 629-634.
- Fuentes Soria, Alfonso. (1994). La universidad latinoamericana y el neoliberalismo: estrategias para el cumplimiento de los objetivos y la misión institucionales. *Deslinde*, 110-121.
- Gaete Quezada, Ricardo. (2012). Gobierno universitario pluralista. Una propuesta de análisis desde la teoría de los stakeholders. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 09 (02), 115-129.
- Gandarilla Salgado, José. (2003, Diciembre). Rumbos de la universidad pública en un escenario de crisis. *Revista Lectiva. Medellín*, 20, 11-26.
- Ganga Contreras, F. (2005). Análisis preliminar del gobierno universitario chileno. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30, 213-246.
- Ganga Contreras, Francisco A. y Vera Garnica, José. (2006). Reflexiones en torno al nuevo escenario de la gestión universitaria. *Cuadernos de la Facultad de*

- Humanidades y Ciencias Sociales*, Universidad Nacional de Jujuy, 30, 41–61.
- García de Paredes, G. (2008). En defensa de la autonomía universitaria. *Universidades*, 58 (036), 47–54.
- García Fuentes, Yanith Vanessa. (2008). El impacto de la globalización y la interculturalidad en la educación colombiana. *Revista Rastros y Rostros*, 20, 94–96.
- García Laguardia, J. Mario. (1997). *La autonomía universitaria en América Latina: mito y realidad*. Medellín: Unal.
- García Salord, S. (2010). Notas sobre la significación sociológica de la autonomía universitaria. *Perfiles Educativos*, 30, 50–78.
- García Varcarcel Muñoz; Repiso, Ana; Hernández Martín, Azucena y Sánchez Gómez, María Cruz. (2004). Igualdad de oportunidades en el ejercicio de la función docente universitaria: situación de hombres y mujeres en la universidad del siglo XXI. *Revista educación y Pedagogía*. Medellín, 16 (40), 93–114.
- Garibay Gutiérrez, Luis. (1973). Filosofía de la administración universitaria. *Mundo Universitario*, 04, 23–36.
- Gasca Pliego, Eduardo y Olvera García, Julio Cesar. (2011). Construir ciudadanía desde las universidades, responsabilidad social universitaria y desafíos ante el siglo XXI. *Convergencia: Revista de Ciencias Sociales*. México, 18 (56), 37–58.
- Gaviria Díaz, Carlos, Magistrado Ponente. (1997). Educación superior. *Gaceta Jurisprudencial*, 58, 167–171.
- Gentili, Pablo (compilador) y Levy, Bettina. (2005). *Espacio público y privatización del conocimiento: estudio sobre políticas universitarias en América latina*. Buenos Aires: CLACSO.
- Gestión financiera y administración de las Universidades. (1986). *Revista del Convenio Andrés Bello*, 10 (28), 57–71.
- Gil Antón, Manuel. (1987). Democracia y Burocracia Universitaria. *Sociológica*, 05, 233–235.
- Gil Bolívar, Fabio Alberto. (2001). *Teoría organizacional y gestión universitaria*. Bogotá: McGraw - Hill.
- Giraldo Jiménez, Fabio Humberto. (2007, Noviembre). Los conceptos de ciudadanía y de espacio: física y política. *Agenda Cultural Alma Mater*, Universidad de Antioquia, 138, 2–5.
- Giraldo Velásquez, Luis Gonzalo; Ochoa Carvajal, Raúl H. y Restrepo Morales, Jorge Alberto. (1995). La autonomía universitaria. *Estudios de Derecho*, 55(125, 126), 175–192.
- Gollan, Josué. (1945). *La universidad al servicio de la democracia: una experiencia en política universitaria*. Rosario: Santafé.
- Gómez Buendía, Hernando y Fedesarrollo. (1984). *Finanzas universitarias pasado - presente y futuro*. Bogotá: Fedesarrollo.
- Gómez Campo, Víctor Manuel. (2002). Lo académico y lo político en las universidades públicas. *Uni-Pluriversidad*, 02 (01), 15–26.
- Gómez Campo, Víctor Manuel. (2004). *Gobierno y gobernabilidad en las universidades públicas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Gómez Campo, Víctor Manuel y Celis Giraldo, Jorge Enrique. (2009). Crédito educativo, acciones afirmativas y equidad social en la educación superior en Colombia.

- Revista de Estudios Sociales, Bogotá*, 33, 106–117.
- Gómez, Víctor Manuel. (2001). Gobierno y gobernabilidad en las universidades públicas: conceptos, problemas y agenda de investigación. *Análisis político*, 42, 41–60.
- Gonzales Terreros, María Isabel. (2005). La escuela: espacio de reconocimiento de la interculturalidad. *Revista Pedagogía y Saberes*, 22, 49–56.
- González Cerón, Nubia, consejera ponente. (1995). Educación superior: garantía constitucional y legal de la autonomía universitaria. *Gaceta Jurisprudencial*, 34, 40–42.
- González G., Ignacio. (1968). *Un ensayo de reforma universitaria*. Concepción: Universidad de Concepción.
- González García, Y. (2008). El reto de la autonomía universitaria. *Universidades*, 36, 7–18.
- González R, Samuel Antonio. (1983). La autonomía universitaria como un derecho social. *Revista de Intercambio Académico*, 01 (02), 8–25.
- González Santos, Jaime. (1980). Autonomía y democracia en la historia de las universidades. *Mundo Universitario*, 15, 13–23.
- González Tobón, Darío. (1997). *Los entes universitarios autónomos un nuevo tipo de entidad descentralizada*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, Tesis (Especialización en derecho administrativo).
- González Urbaneja, F. (2002). Seudo autonomía universitaria. *Escritura Pública*, 28, <https://docs.google.com/file/d/0B7tG5Ee7mxvzV3M4R29aVnBSdkU/edit>.
- Guevara Ramírez, René. (2009). Universidades públicas, autonomía política universitaria y elección de rectores: prefiguración del campo político universitario. *Revista Pedagogía y Saberes*, 31, 69–76.
- Guido, Guevara, Sandra, & Bonilla García, Hollman. (2010). interculturalidad y política educativa en Colombia. *Revista Internacional Magisterio: Educación y Pedagogía*, 46, 32–3.
- Gutiérrez de González, Consuelo. (2007). Libre comercio y autonomía universitaria un dilema actual: el caso colombiano. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 05 (02), 60–63.
- Gutiérrez Girardot, Rafael. (2009). Universidad y sociedad. *Aquelarre*, 08 (17), 55–64.
- Gutiérrez M., Carlos. (2009, Noviembre 1). Colombia. La universidad pública: late a corazón abierto. *Le monde diplomatique*, 008, 3.
- Guy, Neave. (1998). *Autonomía, responsabilidad social y libertad académica*. Paris: Unesco.
- Hallú, Rubén E. (2008). La autonomía universitaria. *Universidades*, LVIII(36), 55–59.
- Henao Salazar, J. I. (2005). La lectura y la escritura como problema en el ámbito universitario. *Revista Universidad de Medellín*, 40 (60), 33–44.
- Hernández Arteaga, I. (2009). Autonomía universitaria. Una mirada desde la docencia. *Historia de la Educación Colombiana*, 12 (2009), 205–236.
- Hernández Galindo, José Gregorio, magistrado ponente. (2001). Autonomía universitaria y derechos de los educandos. *Gaceta Jurisprudencial*, 95, 141–142.
- Hernández Vásquez, Jorge Andrés. (1993, Diciembre). En defensa de la inteligencia. *Revista Debates, Universidad de Antioquia*, 5, 1–3.
- Herrera Patiño, Martha Cecilia, & Pinilla Díaz, Alexis Vladimir. (2002). Cultura política

- en el contexto educativo. *Revista Foro*, 43, 70–80.
- Herrera Patiño, Martha Cecilia, & Raúl, I. A. (2003). El caso de la educación pública en el contexto de la globalización capitalista. *Revista Educación y Cultura*, 64, 29–33.
- ICFES. (1998). *Autonomía presupuestal de las universidades estatales*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional de Colombia.
- ICFES; Aldana Valdés, Eduardo y Betancourt, Alberto León. (1978). *Simposio permanente sobre la universidad proyecto elaborado para la Asociación Colombiana de Universidades en cumplimiento del contrato celebrado entre esa entidad y el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación*. Bogotá: ICFES.
- Jaramillo Arango, Claudia Milena; Muñoz Gaviria, Diego Alejandro; Grupo de Investigación Interdisciplinario de Estudios Pedagógicos (GIDEP) y Universidad San Buenaventura Medellín. (2011). *Posibilidades y límites de la universidad latinoamericana desde una perspectiva histórica*. Medellín: Universidad San Buenaventura, Trabajos de Grado.
- Jiménez Ortiz, María del Carmen. (2011, Junio). El discurso mundial de modernización educativa: evaluación de la calidad y reforma de las universidades latinoamericanas. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología. Maracaibo*, 20 (2), 219–238.
- Jiménez Yepes, María Cristina. (1998). *Mis memorias de un cargo administrativo*. S.d.,39.
- Julliard, Jacques. (1973). Salvar la Universidad. *Eco : Revista de la Cultura de Occidente*, 27 (157), 459–464.
- Kandel, Victoria. (2010). Gobierno universitario y participación estudiantil: consideraciones sobre el cogobierno y la democracia en la universidad pública. *Propuesta Educativa*, 19 (34), 97–103.
- Kandel, Victoria. (2005). Gobierno universitario: los sentidos de la colegiación. *Revista de la Educación Superior*, XXXIV (135), 63–76.
- Kaplan, Marcos. (1999). La Universidad Pública: esencia, misión y crisis. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 44 (177, 178), 101–133.
- La sociedad del gerenciamiento en la universidad latinoamericana: un discurso hegemónico*. (2011). Universidad San Buenaventura, Medellín.
- Lafuente Guantes, M. I. (2007). La autonomía universitaria en la universidad española Actual. *Autonomía y modelos universitarios en América Latina*, Tunja, 311–324.
- Las formas de gobierno en las universidades. (1994). *Perfiles Educativos*, 64, 2–75.
- Las reformas académicas en la Universidad Nacional de Colombia: proyectos y realizaciones 1935-1995*. (2004). Bogotá: Universidad nacional de Colombia.
- Lavados Montes, Iván. (2000). Financiamiento universitario: antecedentes y perspectivas. *Estudios sociales*, Santiago de Chile, 105, 9–18.
- Lengua Gañan, L. E., y Galvis Ruiz, M. A. (2007). *La autonomía universitaria a partir de la constitución política de 1991 : potestades, facultades, límites y núcleo esencial*.
- Linares Prieto, Patricia. (2010). La autonomía universitaria expresión esencial del estado democrático de derecho. *Nueva Época*, 16(35), 57–69.
- Lolas, Fernando. (20060701). Sobre modelos de gestión universitaria. *Calidad en la Educación*, 000, 35–45.

- Lopera Palacio, Carlos Mario. (2004). Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria. *Revista Mexicana de Investigación*, 09 (22), 617-635.
- López Rojas, Carla y Cascante Salas, Warner. (2007). La autonomía universitaria sus alcances y límites. *Revista de Ciencias Jurídicas*, 113, 13-58.
- Lozano, Luis Antonio. (2002). *Universidad Currículo y Acreditación*. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Lozano, Martha Cecilia y Alvarado, Sara Victoria. (2011). Juicios, discursos y acción política en grupos de jóvenes estudiantes universitarios de Bogotá. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 09 (01), 101-111.
- Manifiesto de Córdoba. (1977). *Unaula*, 13, 14), 25-30.
- Mantilla Nougues, Mario; Contreras de Martínez, Luz Stella y Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN). (1990). *El derecho constitucional latinoamericano y la autonomía universitaria*. Bogotá: Asociación Colombiana de Universidades.
- Marcovitch, Jacques. (2002). *La universidad (im) posible*. Madrid: Cambridge University.
- Mariano, Vladimir y Von Chrismar, Marcelo. (2006). La gobernabilidad de las instituciones de educación superior y el lugar de la participación. *Calidad en la Educación*, 24, 133-145.
- Marianov, V. (n.d.). La gobernabilidad de las instituciones de educación superior y el lugar de la participación. S.d.
- Marín Cortés, Fabián Gonzalo. (1998). *Los entes autónomos universitarios*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, Tesis (Especialización en derecho administrativo).
- MarkiskeSchulte, R. (2010). La autonomía universitaria: una Visión histórica Latinoamericana. 32 (2012), 9-26.
- Márquez Rodríguez, A. (2003). Autonomía universitaria y revolución. *Dikaiosyne*, 10, 107-122.
- MarsiskeSchulte, R. (2004). Historia de la autonomía universitaria en América Latina. *Perfiles Educativos*, 26 (105,106), 160-167.
- Martín Sabina, Elvira. (2000). El género y la gestión universitaria. *Universidades*, 50 (19), 15-28.
- Martínez Pérez, Luis Javier. (1994). *La autonomía universitaria un enfoque socio jurídico en el contexto de la ley 30*. Medellín: L. Martínez.
- Martínez Rider, Rosa María, R. R., Miguel Rojas. (2004). Algunas propuestas latinoamericanas de objetos de estudio para la investigación bibliotecológica. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 27 (1), 13-44.
- Mazo Mejía, Antonio. (1973). *Administración universitaria*. Medellín: Ceipa.
- Mazo, Gabriel Del. (1955). *Estudiantes y gobierno universitario*. Buenos Aires: El Ateneo.
- McKinnon, K.R.; Wlaker, S.H; Davis, D. y Universidad Nacional de Colombia. (2003). *Benchmarking en el sistema universitario*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Mejía Mejía, Oscar Iván y Suescún Giraldo, Rosalía. (2000). *El Sena frente a la autonomía universitaria*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, Tesis (Especialización en derecho administrativo).

- Mejía Pardo, Darío Antonio. (2000). *Momentos educativos*. Bogotá: ICFES.
- Mendoza Angulo, José. (1970). *Por la democracia universitaria*. Mérida: Universidad de los Andes.
- Merino, Carlos. (2005b). Tres consideraciones sobre gestión universitaria que permiten un cambio en el paradigma organización. *Calidad en la educación*, 22, 99-110.
- Mesa Escobar, J. E. (n.d.). *Los lugares del hábitat como espacio de realización de lo político y de la política pública a través del habitar : una propuesta teórica para el análisis del hábitat en la ciudadela nuevo occidente*. http://168.176.162.23/F/5PCMYFLIJ2YCJ5QJ6A3XQCRHSY6V4YAGK1U6K7S1Y97LUIDDY3-58065?func=full-set-set&set_number=434881&set_entry=000003&format=999.
- Mesa, J. L. (207AD). La heteronimia a la autonomía. *Autonomía y modelos universitarios en América Latina*. Tunja, 295–311.
- Michavila, Francisco y Calvo, Benjamín. (1998). *La universidad española hoy: propuestas para una política universitaria*. Madrid: Síntesis.
- Miñana Blasco, C. (2011). Libertad de cátedra, colegialidad, autonomía y legitimidad transformaciones en cuatro universidades latinoamericanas. *Ciencia Política*, 12, 77–108.
- Misas Arango, Gabriel. (1992). El proyecto de ley de reforma a la educación superior: en qué queda la autonomía universitaria. *Estrategia*, 169, 54–56.
- Molina C., Francisco. (1998). Tratamiento constitucional y legal del concepto de autonomía universitaria en los procesos de regulación externa. *Estudios Sociales*, Santiago de Chile, 97, 191–199.
- Molina, G. (2009). Pasado y presente de la autonomía universitaria. *Aquelarre*, 17, 39–52.
- Molina, Gerardo. (2006). Proceso y destino de la reforma universitaria. *Nueva Época*, 27, 287–299.
- Monagas, Antonio José. (2008). Siete realidades capitales de la autonomía universitaria. *Educere*, 12 (40), 141–150.
- Moncada Lorenzo, Alberto. (1971). *Administración universitaria introducción sistemática a la enseñanza superior*. España: Fundación Moncada - Kayon.
- Moncayo Cruz, Víctor Manuel. (2003). Nuestro aporte a la construcción colectiva de la Universidad Nacional de Colombia.
- Monje Álvarez, Carlos Arturo. (1999). Hacia la desaparición de la Universidad pública estatal : la reforma a la ley general de educación superior. *Deslinde*, 24, 100–107.
- Moran Beltrán, L. y Méndez Reyes, J. (2010). Democracia, pensamiento crítico y transformación universitaria. *Revista de Filosofía*, Maracaibo, 66, 73–88.
- Moros Gherzi, Carlos A. (1996). La autonomía universitaria en las universidades del futuro. *Universitas 2000*, 20 (03), 13–42
- Mouffe, Chantal. (1999). Conferencia pronunciada en el marco del seminario Globalización y diferenciación cultural, organizado por el Museu d'Art Contemporani de Barcelona y el Centre de Cultura Contemporània de Barcelona, p. 18.
- Muñoz Varela, Luis y Castro Soto, Juan Félix. (2006). El principio de autonomía

- universitaria entre Escila y Caribdis. *Actualidades Investigativas en Educación*, 06 (01), 1–35.
- Murcia Peña, Napoleón. (2009). Vida universitaria e imaginarios: Posibilidad en definición de políticas sobre educación superior. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 7 (1), 235–261.
- Muruzabal, J. (1995). Autonomía y gestión universitaria. *Auditoria publica: revista de los órganos autónomos de Control Externo*, 3, 12–15.
- Naishtat, Francisco. (1998). Filosofía política de la autonomía universitaria. *Opciones pedagógicas*, 19, 64–80.
- Naishtat, Francisco y Toer, Mario. (2004). Los estudiantes de la Universidad de Buenos Aires y Las Instituciones Universitarias. *Fundamentos en Humanidades*, 05 (09), 131–151.
- Naranjo, Gloria; Lopera, Juan Esteban; Granada, James. (2014, junio-diciembre). Las políticas públicas territoriales como redes de política pública y gobernanza local: la experiencia de diseño y formulación de las políticas públicas sobre desplazamiento forzado en el Departamento de Antioquia y la ciudad de Medellín. *Estudios Políticos*, 35, Instituto de Estudios Políticos, Universidad de Antioquia, (pp. 81-105).
- Narro, J. (2011). Los desafíos de la universidad y la autonomía. *Universidades*, 61 (49), 23–29.
- Narro Robles, N. (2011). La autonomía universitaria en el bicentenario y sus perspectivas. *Universidades*, 48, 14–20.
- Navarrete, O. (2003). Autonomía universitaria: se concreta en la libertad académica, administrativa y económica de las instituciones de educación superior. *Gaceta Jurisprudencial*, 127, 49–53.
- Nieto, A. (1979). Autonomía política y autonomía universitaria. *Revista de Derecho Político*, 5, 77–90.
- Nieto López, J. R. (2012). ¿Por qué sí es posible que la Universidad Pública se gobierne democráticamente? *Revista Debates*, Universidad de Antioquia, 62, 34–37.
- Observatori Sistema Universitari (OUI). (2014). ¿Cómo debería gobernarse la universidad? Un estudio de propuestas sobre el gobierno de las universidades en Cataluña y en España (1983-2014). Recuperado de <http://www.observatoriuniversitari.org/es/2014/05/26/como-debe-gobernarse-la-universidad/Ocampo>,
- Olvera García, J.; Raúl Piña, H. y Mercado Maldonado, A. (2009). La universidad pública autonomía y democracia. *Convergencia: Revista de Ciencias Sociales*, 51, 301–321.
- Olvera García, Jorge y Piña Libien, Raúl. (2008). Defensa constitucional de la universidad pública mexicana. *Papeles de Población*, 14 (55), 259–279.
- Ordorika Sacristán, I. (2012). La autonomía universitaria: una perspectiva política. *Perfiles Educativos*, 32, 79–94.
- _____. (2006). *La disputa por el campus. Poder, política y autonomía en la Unam*. México: Colección Educación Superior Contemporánea.
- Orgaz, Jorge. (1970). *Reforma universitaria y rebelión estudiantil*. Buenos Aires: Ediciones Libera.
- Orozco Cruz, Juan Carlos; Olaya Toro, Alfredo y Villate Duarte, Vivian. (2009). ¿Calidad

- de la educación o educación de calidad? una preocupación mas allá del mercado. *Revista Iberoamericana de Educación*, 51, 161–18.
- Orozco Silva, Luis Enrique; Parra Sandoval, Rodrigo y Serna Gómez, Humberto. (1998). *¿La Universidad a la deriva?* Colombia.
- Ortega Valencia, Piedad. (2006). El papel de la escuela en la construcción de la ciudadanía. *Revista Pedagogía y Saberes*, 25, 39–44.
- Ortiz A., Jorge, & Leyva D., Jorge. (1976). *La universidad cambiarla o cerrarla?* Bogotá: Ediciones tercer mundo.
- Osorio, Diego Mauricio; Giménez Jaramillo, Gonzalo; Grupo de Investigación en Estudios Interdisciplinarios sobre Educación (ESINED) y Universidad San Buenaventura. (2001). *Caracterización de la gestión educativa y curricular en Colombia: una búsqueda desde la política educativa y la normatividad Legal 1990-2006*. Medellín: Universidad San Buenaventura.
- Ossa L, J. (2002). La necesidad de espacios universitarios para la formación integral, con énfasis en la investigación. *Uni-pluri/versidad*, 3, 57–60.
- Ossa Londoño, J. E. (2005). De la autonomía universitaria a la libertad de la voluntad. *Uni-pluri/versidad*, 05 (1), 7.
- Ossa Parra, M. (Ed.). (2006). Cartilla de citas: pautas para citar textos y hacer listas de referencias. Universidad de los Andes. Decanatura de Estudiantes y Bienestar Universitario. <http://historiadela-ciencia-mnieto.uniandes.edu.co/pdf/Cartilladecitas.pdf>.
- Pabón Fernández, Nohra. (1996). Autoevaluación institucional en la perspectiva de la autorregulación fundamento para la autonomía universitaria. *Cuadernos Ascun*, 53–68.
- Páramo Rocha, M. (2009). Sentido cultural de la autonomía universitaria y de la vigilancia de su calidad. *Aquelarre*, 08(17), 107–126.
- Pardo Martínez, Orlando. (2003). Democracia y gobierno en la universidad. *Reflexión Política*, 05(10), 129 – 135.
- Parker G., Cristián. (2001). La globalización y sus paradojas: desafíos para la Universidad Latinoamericana. *Estudios Sociales*, Santiago de Chile, 108, 35–58.
- Parra Sandoval, María Cristina. (2004). La percepción de los académicos sobre su participación en el gobierno universitario. Estudio de caso de cuatro universidades venezolanas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 09 (22), 665–691.
- Pasado y presente de la autonomía universitaria. (2009). *Aquelarre*, 08 (17), 39–54.
- Pérez Correa, F. (1997). El Espacio político en el Siglo XX. *Revista Mexicana de Ciencias*, 168, 75–90.
- Pérez Gutiérrez, Luis. (1993). *Nuevos estilos de universidad* (Colección pensadores políticos colombianos.). Colombia: Cámara de representantes.
- Pérez Gutiérrez, Luis. (1990). *Universidad: transformación o decadencia*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Pérez Mendoza, L. (2008). Autonomía en la educación superior para la intervención social. Trabajo social: un estudio de caso. *Tendencias y Retos*, 13, 141–164.
- Perkins, James A. (1984). El gobierno de la educación superior: propósito y proceso. *Docencia*, 12 (01), 1–13.
- Piedrahita Echeverri, Javier, Pbro. (1996). *Administración rectoral de monseñor*

- Eugenio Restrepo Uribe 1980-1987*. Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Piolla, Gilmar. (2002). Autonomía universitaria Ya! *Diálogo Educativo*, 03 (05), 1-4.
- Pirela de Odon, Deny. (2004). Ideas para la formulación de políticas universitarias referidas al uso de las tecnologías de información y comunicación y la educación virtual. *Revista de Pedagogía*, Caracas, 25 (72), 149-170.
- Plana Plana, J. (1999). Órganos de Gobierno de las Universidades Públicas. *Revista Española de Educación comparada*, 5, 59-102.
- Planeación en entidades de educación superior. (n.d.). *Seminario permanente sobre la Universidad*, 28.
- Prado Toro, Alexander. (1994, Agosto). Crisis de la representatividad. *Revista Debates. Universidad de Antioquia*, 11, 5.
- Prado Toro, Alexander. (1995, Octubre). A propósito de las asambleas estudiantiles. *Revista Debates, Universidad de Antioquia*, 16, 11.
- Prado Toro, Alexander. (1996, Julio). Qué hay de la representación estudiantil? *Revista Debates, Universidad de Antioquia*, 18, 2.
- Pujadas, Carlos y Durand, J. (2002). El concepto ampliado de colegialidad: alcance y posibilidades. *Fundamentos en Humanidades*, 03 (05), 57-68.
- Pulido Chaves, Orlando. (1995). La política como escenario. *Revista Paidea*, 7 (8), 7-10.
- RailoPitalua, C. D. (2000). La lectura del ámbito universitario: Reflexiones desde otras disciplinas. *Kabai*, 6, 68-71.
- Ramírez Arboleda, Luis Ovidio. (2007). Control interno: una mirada académico administrativa para la Universidad de Antioquia. *Lectiva*, 13, 19-38.
- Reimers, Fernando. (2003). El contexto social de la evaluación educativa en América Latina. *Revista Latinoamérica de Estudios Educativos (México)*, 33(3), 9-52.
- Rentería Arriaga, E. (2001). La autonomía universitaria, 5, 123-129.
- Restrepo Sepúlveda, Elsa Adriana y Ríos Beltrán, Rafael. (2012). *La certificación de la competencia en lengua extranjera en la Universidad de Antioquia: un análisis crítico sobre la introducción de políticas lingüísticas*. [Recurso electrónico]. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Rincón, C. (2011). La autonomía y die autonomie: la herencia del movimiento de la reforma de Córdoba y el modelo de Humboldt. *Autonomía y Modelos Universitarios en América Latina*, Tunja, 125-135.
- Ríos Rincón, Sandra Marcela y Ramos Pérez, Juan Carlos. (2011, Junio). Derechos humanos en la escuela: prácticas, percepciones y alternativas. *Revista Nodos y Nudos*, Bogotá, 3 (30), 79-88.
- Rivadeneira Vargas, Antonio José. (2002). *El poder del saber y los arquetipos de la Universidad colombiana*. Bogotá: Academia Colombiana de Historia.
- Rivas, P. (2008). La autonomía universitaria. Discurso ideológico instituido o razón doctrinaria del ser de la universidad. *Educere: Revista Venezolana de Educación*, 40, 7-8.
- Rivas, Pedro J. (2008). La autonomía universitaria. Discurso ideológico instituido o razón doctrinaria del ser de la universidad. *Educere*, 12 (40), 7-8.
- Riveros C., Luis, & SapagChain, Nassir. (1996). *Retos y dilemas de la gestión universitaria*. Chile: CIADE.

- Rodríguez Arce, F. A. (2004). Entes universitarios autónomos: naturaleza, pasivos pensionales. *Gaceta Jurisprudencial*, 141, 133-137.
- Rodríguez, J. (2010). Evaluación de la Docencia, Autonomía y Legitimidad en la Universidad. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3(1), 21-36.
- Rodríguez, Emilio. (2006). El proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades públicas. *Calidad en la Educación*, 24, 47-63.
- Rosell P, Lermít. (2000). La gestión universitaria para el cambio en la universidad del siglo XXI. *Universitas 2000*, 02 (03,04), 175-193.
- Rubiano Muñoz, Rafael Alfonso. (2011). Carlos E. Restrepo y el republicanismo de 1910. A los 101 años de la reforma constitucional, polémicas y debates políticos. *Estudios de Derecho*, Medellín, 068 (151), 87-124.
- Rubio Correa, M. (2011). La autonomía universitaria en el siglo XXI. *Universidades*, 61 (49), 41-45.
- Sacristán Luzón, Manuel. (1985). *Intervenciones políticas panfletos y materiales III*.
- Salas O., Víctor. (2001). El financiamiento universitario en Chile, sus dimensiones, sus problemas y sus desafíos. *Estudios Sociales*, Santiago de Chile, 107, 43-75.
- Sanabria, Mauricio. (2006). La gestión en la universidad colombiana: algunos fundamentos, realidades, propuestas y oportunidades. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14 (01), 66-117.
- Sánchez, José F. (2012). Las acciones políticas de los empleados en el campo político colombiano entre 1930-1946. *Reflexión Política*, 14 (27), 107-120.
- Sánchez A., W. (2007). La universidad sin órganos: capitalismo cognitivo y transformación empresarial de la Universidad Colombiana. *Nómadas*, 27, 34-45.
- Sánchez Upegui, Alexander Arbey. (2000). El sentido de la autonomía universitaria. *Revista Universidad de San Buenaventura*, 13, 97-104.
- Sánchez Zapata, Diana Carolina. (2009). La potestad reglamentaria de las universidades como excepción a la potestad reglamentaria del presidente de la república. *Estudios de Derecho*, 66 (148), 251-276.
- Sánchez, Luis Alberto. (1969). *La universidad actual y la rebelión juvenil*. Buenos Aires: Losada.
- Sandoval Casilimas, Carlos Arturo; Villa Sepúlveda, Carlos Arturo; Benjumea Pérez, Margarita María; Mesa Arango, Alejandro; Alzate Galvis, José de Jesús; Macías Gonzales, Deisy Johana y Castro Londoño, Carolina. (2012). *Representaciones sociales, expresiones de participación, razonamiento social y práctica educativas relacionadas con la formación ciudadana en el contexto universitario: un análisis del sentido y condiciones de posibilidad de un proyecto de formación ciudadana en la educación superior*. Medellín.
- Sandoval, J. (2001). La autonomía universitaria en la Constitución Colombiana de 1991. *Revista Historia de la Educación Colombiana*, 3 (4), 173-182.
- Scarpetta G., Raúl Fdo. (2000). Cartas de un profesor. Gestión universitaria con visión de futuro. *Tecnología Administrativa*, 14 (32), 25-36.
- Scarpetta Gómez, Raúl Fernando. (1986). Administración universitaria y planeación institucional. *Tecnología Administrativa*, 05 (11), 45-6.
- Searle, John. (2000). Tormenta sobre la Universidad. *Estudios sociales*, Santiago de Chile, 106, 11-37.

- Seminario de administración universitaria. (1970). *Documento de trabajo*. Medellín: S.N.
- Seminario Internacional Gestión Efectiva en las Instituciones de Educación Superior. (2006). *Seminario internacional gestión efectiva en las instituciones de educación superior [recurso electrónico]*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional de Colombia.
- Seminario sobre Calidad, Eficacia y Equidad de la Educación Superior Colombiana (Autor Conferencia). (1990). *La incidencia de la formulación de políticas y de la dirección de las instituciones: 1er seminario sobre calidad, eficiencia y equidad de la educación superior colombiana* (02 ed.). Bogotá: ICFES.
- Seminarios Regionales de Educación Abierta y a Distancia. (1998). *Construcción de nuevos escenarios en la gestión universitaria (memorias)*. Colombia: ICFES.
- Serrano García, Javier y Margarito González Villanueva, Leonor. (2012). Debates y perspectivas sobre la autonomía universitaria. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 14 (01), 56-69.
- Sierra Baena, Miguel Ángel. (2006). *Interacción con minorías socio culturales (M.S.C.) en el contexto universitario en transición de Medellín (1980-2005): lectura desde historias de vida [recurso electrónico]*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC).
- Sierra Lopera, Jorge Luis. (2006, Mayo). Aportes al Plan de Desarrollo de la Universidad de Antioquia 2006-2016. *Revista Debates*. Universidad de Antioquia, 44, 73-77.
- Silva Bautista, Jaime. (2003). *Examen a la educación superior pública presupuesto, eficiencia relativa, equidad social y gobernabilidad*. Bogotá: Contraloría General de la República.
- Simposio nacional de gestión universitaria. (n.d.). *Gestión universitaria de cara a la internacionalización*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Sisto, Vicente. (2007). Managerialismo y trivialización de la universidad. *Nómadas*, 27, 8-21.
- Sosa Centurión, Luis Fernando. (2008). Autonomía universitaria en el Paraguay. *Anales: Revista de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales*, 05 (38), 296-302.
- Sosa, Cecilia. (2008). Entrevista con Marilena Chauí: la universidad camina hacia su destrucción. *Uni-pluri/versidad*, 08 (01), 103-105.
- Soto Arango, Diana Elvira. (2004). El gobierno universitario: una propuesta de los criollos neogranadinos en el siglo XVIII. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 06, 355-371.
- Soto Arango, Diana Elvira y Lafuente Guantes, M. Isabel (Eds.). (2007). *Autonomía y modelos universitarios en América Latina*. Tunja: Búhos Editores.
- Spiewak, Martin. (2005). Educación para el futuro: cada vez más internacionales, carreras en inglés y autonomía universitaria. *Deutschland, 000*, 42-47.
- Suarez Zozaya, M. Herlinda. (2010). Consideraciones políticas sobre la autonomía universitaria. *Perfiles Educativos*, 32, 27-49.
- Suárez-Núñez, Tirso, & López Canto, Leonor. (2006). La organización académica de las universidades públicas: entre círculos y cuerpos. *Contaduría y Administración*, 218, 147-173.
- Suescun Monroy, A. (1996). *Autonomía universitaria y régimen especial de las*

- Universidades Públicas*. Tunja: Universidad Pedagogía y Tecnológica de Colombia.
- Suzzarini, Andrés. (2002). Reflexiones para una reforma universitaria. *Dikaiosyne*, 05 (08), 133-151.
- Tabash Blanco, Naybe. (1997). Modelos que describen la organización universitaria. *Educación*, 21 (02), 121-131.
- TarabiniCastellani, Aina. (2005). La nueva agenda educativa global: límites y oportunidades. *Revista Aula de Innovación Educativa*, 141, 10-14.
- Tarsicio. (1967). México huelga de la UNAM Marzo - Mayo, 1996: documentos y reacciones de prensa. México: CIDOC.
- Tomás, Marina; Durán, María del Mar y Guillamón, Cristina. (2009). La implicación de las profesoras en la gestión universitaria. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 16, 95-104.
- Torrado Pacheco, Rafael Eduardo. (1992). La autonomía de la universidad. *Arte y Conocimiento*, 14-15, 13-24.
- Trejos Jaramillo, Augusto, Consejero Ponente. (1998a). Autonomía Universitaria. *Gaceta Jurisprudencial*, 64, 101-104.
- Trejos Jaramillo, Augusto, Consejero Ponente. (1998b). Autonomía universitaria: clasificación de los servidores públicos. *Gaceta Jurisprudencial*, 63, 84-87.
- Trujillo Dávila, María Andrea, & Guzmán Vásquez, Alexander. (2008). La forma de gobierno y su relación con el poder y el cambio organizacional: caso universidad del Rosario. *Estudios gerenciales*, 024, 129-143.
- TünnermannBernheim, Carlos. (2008). La autonomía universitaria en el contexto actual. *Universidades*, LVIII(36), 19-46.
- Universidad Católica de Oriente. (1996). *Proyecto institucional plan estratégico 1996-2000*. Rionegro: Universidad Católica de Oriente.
- Universidad Católica de Oriente. Dirección de Pastoral y Bienestar Universitario. (2000). Construyendo universidad, democracia, civilidad y paz. Primera jornada universitaria "del aula al patio". *Revista Universidad Católica de Oriente*, 09 (13), 57-73.
- Universidad de Antioquia. (1986). *Comisión especial de reestructuración diagnostico y recomendaciones* (Colección general.). Medellín: Universidad de Antioquia.
- Universidad de los Andes. (1978). *Administración universitaria*. Bogotá: Uniandes.
- Universidad del Norte. (n.d.). *Plan de desarrollo 1999-2002: La universidad en la sociedad del conocimiento*.
- Universidad Nacional de Colombia. (1997). *Un reto, un compromiso, un comienzo*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá.
- Universidad Nacional de Colombia. (1998). *Autonomía universitaria*. Bogotá: Universidad Nacional - Televisión.
- Universidad Nacional de Colombia. (1999). *Universidad nacional de Colombia plan global de desarrollo 1999-2003: un compromiso académico y social con la nación*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Universidad Nacional de Colombia. (2001). *Gerardo Molina y la Universidad Nacional*. Bogotá: Unibiblos.
- Universidad Nacional de Colombia (Bogotá). (1985). Diagnóstico para una reforma académica y administrativa de la Universidad nacional de Colombia:

- documento que presenta la Rectoría a la consideración de los consejos superior universitario y académico. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Universidad Nacional de Colombia (Bogotá). (1999). *Liderazgo por resultados A propósito del estatuto general, criterios generales para la construcción de un modelo de cambio organizacional a nivel de las unidades académicas y administrativas de la sede: (documento de avance) versión 4*. Bogotá.
- Universidad Nacional de Colombia (Bogotá), Serrano, Mariana, & Ramírez Tobón, William. (1994). Frente al conflicto modelos de dirección y participación en la Universidad Nacional. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Universidad Nacional de Colombia (Bogotá). Unimedios. (2007, Julio). La autonomía universitaria: las universidades frente a la ley / Universidad Nacional de Colombia (Bogotá). Unimedios. *Claves para el debate público*, 02, 1–18.
- Universidad Nacional de Colombia (Medellín). Vicerrectoría de sede. Oficina de planeación. (2007). *Plan de desarrollo de sede 2007-2009*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Universidad Nacional de Colombia 130 años de historia*. (1997). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Universidad Nacional De Colombia. Oficina Nacional de Planeación. (2002). *Correlación entre inversión social y resultados. El caso de la Universidad Nacional de Colombia*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Univ. (2005). Breve descripción de los conceptos de autonomía universitaria derivados de las sentencias de la Corte Constitucional Colombiana 1971-1998., 5 (1), 15–24.
- Valenzuela D., Elena. (1999). Un esquema para evaluación de gestión universitaria. *Pharos*, 06, s.p.
- Valle, Víctor M. (1986). Propositiones sobre autonomía Universitaria. *Investigación y Educación*, 03 (03), 13–30.
- Vargas Bejarano, Julio Cesar. (2010, Abril de). Misión de la Universidad, ethos y política universitaria. *Revista Ideas y Valores*. Bogotá, 059 (142), 67–91.
- Vela Valdés, J. (2011). Papel de los estudiantes en la defensa de la autonomía universitaria. *Universidades*, 61 (51), 43–52.
- Vela Valdés, Juan. (2011). Papel de los estudiantes en la defensa de la autonomía universitaria. *Universidades*, 51, 43–52.
- Vélez Rodríguez, Alfonso y Simposio permanente sobre la universidad. (n.d.). *Ponencias del simposio permanente sobre la universidad*, 1, s.p.
- Vicente, María Eugenia y Córdova, María Eugenia. (2011). Conocimiento y aprendizaje en las organizaciones: un análisis desde comunidades de práctica en la gestión universitaria. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 06 (11), 139–162.
- Vida universitaria e imaginarios: Posibilidad en definición de políticas sobre educación superior. (n.d.).
- Villaseñor García, Guillermo. (1994). Nuevas formas de gobierno en la educación superior. *Perfiles Educativos*, 64, 29 – 37.
- Williamson, Carlos. (2005a). La gestión universitaria frente a los actuales desafíos. *Calidad en la educación*, 22, 113–129.
- Woldenberg, J. (2008). Autonomía universitaria: esbozo histórico y significado.

Universidades, 36, 61–68.

- Yepes Ocampo, J. C. (2001). Del reformismo curricular a la acción transformativa en el ámbito universitario. *Revista Universidad de Caldas*, 21 (1), 141–149.
- Zapata Rúa, Jorge Andrés; Gregor Duque, Frank y Montoya Hernández, Ángela María. (2012). *Aspectos que limitan la eficiencia de un proceso administrativo prioritario de una institución universitaria en el municipio de Bello, Antioquia*. Medellín: Eafit, Tesis de Especialización/ Maestría.
- Zarate Cárdenas, E. E. (2008). Autonomía universitaria ayer y hoy. *Universidades*, 58 (36), 91–94.
- Zerda Sarmiento, Álvaro; Bejarano Jiménez, Pedro J. y Orjuela Lozano, Fernando (Eds.). (2009). *La educación superior: tendencias, debates y retos para el siglo XXI: sostenibilidad y financiación*. Bogotá: Universidad nacional de Colombia.
- Zuleta Hincapié, Nicolás. (2002). Problemática de la autonomía universitaria en el programa de derecho. *Revista Nueva Época*, 08 (16), 107–120.

Anexo 3. Cumplimiento de funciones del CSU, según clasificación

Tipo	Función	Sesiones
Dirección y gobierno	Definir las políticas administrativas y de bienestar universitario.	2011: Acta 279. 2012: Acta 298.
	Determinar la estructura y organización académica, administrativa y financiera de la Institución; fijar las líneas de autoridad, y expedir las normas básicas para la dirección y organización de las distintas dependencias universitarias.	2010: Acta 272; 2012: Actas 292 y 296.
	Nombrar al Rector para un período de tres años, de candidatos presentados por los miembros de la Corporación y por el personal universitario.	2012: Acta 289.
	Nombrar a los Decanos para períodos de tres años, de candidatos presentados por el Rector, los profesores, los estudiantes, y los egresados de la respectiva Facultad.	2010: Actas 263, 265, 266, 269, 272, 273, 274. 2011: Actas 277 y 283. 2012: Acta 297. 2013: Actas 303 y 308
	Aceptar la renuncia al Rector y a los Decanos.	2010: Actas 269 y 38.
	Designar a los negociadores de la Universidad, y darles directrices, para la discusión de los pliegos de peticiones.	2011: Acta 277. 2013: Acta 311.
	Delegar en el Rector y en Consejo Académico algunas funciones.	
	Disponer, después de consultar al Consejo Académico y cuando las circunstancias hagan necesaria una medida de esta índole, la suspensión de actividades en la Universidad por más de quince días.	
	Establecer y reglamentar el Sistema de Veeduría Universitaria.	
Gestión y Administración	Evaluar periódicamente las políticas académicas, administrativas y de bienestar universitario. Para ello tendrá en cuenta, entre otras razones, las observaciones y análisis que presenten los miembros del personal universitario.	2010: Actas 264, 265, 267 2011: Actas 279, 281 y 285. 2012: Actas 296 y 298.
	Evaluar periódicamente el plan de desarrollo de la Universidad de conformidad con las Bases Estratégicas trazadas por el Consejo Superior.	
	Autorizar, a propuesta del Rector, con arreglo a la Ley y de acuerdo con el Consejo Académico, la apertura de seccionales y dependencias; y la creación o la participación en corporaciones, en fundaciones y en otras instituciones públicas o de economía mixta	2011: Actas 276 y 277. 2012: Actas 294 y 296.
	Fijar, a propuesta del Consejo Académico, los cupos para la admisión de aspirantes a los programas de pregrado de la Universidad.	
	Autorizar comisiones al Rector y a los miembros del Consejo Superior cuando en cumplimiento de sus funciones deban viajar al exterior.	2010: Actas 263, 270, 272 y 37. 2011: Acta 42. 2012: Actas 292, 298, 44. 2013: Actas 304, 305, 307;
Financieras	Definir, a propuesta del Rector y con arreglo al presupuesto y a las normas legales y reglamentarias, la planta de cargos de la Universidad y las respectivas asignaciones, y señalar los cargos que han de ocupar y las funciones que han de desempeñar los profesores, los empleados públicos y los trabajadores oficiales. (plan de estímulos)	2010: Actas 267, 269, 270, 274. 2011: Actas 276, 277, 279, 280, 285. 2012: Actas 292, 295 y 296. 2013: Actas 300, 301, 302, 304, 307, 308, 309 y 311.
	Aprobar el presupuesto de la Institución.	2010: Acta 274. 2011: Acta 286. 2012: Actas 293 y 298. 2013: Acta 311.

Tipo	Función	Sesiones
	Reglamentar los viáticos para el personal de la Universidad.	2010: Actas 267 y 273 2012: Acta 293.
	Autorizar, según lo previsto en el Régimen Contractual de la Universidad y cuando por su naturaleza o cuantía le correspondan, la aceptación de donaciones o legados que impliquen contraprestaciones por parte de la Institución, y la celebración de convenios, contratos y operaciones de crédito.	2010: Actas 263, 264, 266, 267, 268, 270, 273, 274, 36 y 41. 2011: Actas 275, 276, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 286. 2012: Actas 292, 293, 295, 296, 297, 298 y 299. 2013: Actas 300, 301, 302, 304, 305, 306, 307, 308 y 311.
	Crear y reglamentar a propuesta del Rector fondos, cuentas o programas especiales. (distribución de recursos por estampilla)	2010: Actas 265, 267, 269, 270, 272, 274. 2011: Acta 286. 2012: Actas 297 y 299. 2013: Actas 304 y 311.
	Examinar y aprobar anualmente, previo informe del Rector, los estados financieros de la Institución. (portafolio de inversiones)	2010: Actas 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 272, 273 2011: Actas 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 286. 2012: Actas 295, 296, 299. 2013: Actas 300, 301, 302, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 311.
	Fijar los derechos pecuniarios y complementarios para los estudiantes de pregrado y de posgrado.	2010: Acta 267. 2011: Acta 279. 2012: Acta 294. 2013: Acta 305;
Académicas, Investigación y Extensión	Establecer, previo concepto del Consejo Académico, sistemas de evaluación y procesos de acreditación institucionales en armonía con lo previsto en los artículos 53, 54 y 55 de la Ley 30 de 1992.	2013: Acta 300;
	Crear las distinciones universitarias y otorgar las de máxima jerarquía.	2010: Actas 266 y 272. 2011: Actas 281, 283, 286. 2012: Acta 297.
	Reglamentar, de acuerdo con la Ley, la aplicación en la Institución del régimen de propiedad intelectual e industrial.	2013: Acta 309;
Normativas	Expedir y modificar el Estatuto General de la Institución.	
	Expedir y modificar, previo concepto del Consejo Académico, el Estatuto del Profesor y los reglamentos de estudiantes, de bienestar universitario, de investigación y de extensión.	2010: Acta 267; Acta 268; 2011: Actas 275 y 276; 2013: Acta 301;
	Expedir y modificar, a propuesta del Rector, el Estatuto del Personal Administrativo, el Reglamento de Planeación y los regímenes contractual, financiero, contable y presupuestal.	2011: Acta 285. 2013: Actas 301, 302, 305, 308 y 311.
	Adoptar, a propuesta del Rector y previo concepto del Consejo Académico, el plan de desarrollo de la Universidad de conformidad con las Bases Estratégicas trazadas por el Consejo Superior, y evaluarlo periódicamente.	
	Velar para que la marcha de la Institución esté acorde con las disposiciones constitucionales y legales, los estatutos y los reglamentos de la Universidad y las políticas institucionales. (revisión en segunda instancia, subrogación)	2012: Actas 293, 294, 295, 297, 298. 2013: Acta 301
	Darse su propio reglamento.	
Otras	Las demás que le señalen las leyes, los estatutos y los reglamentos de la Universidad (comunicados, evaluar al Rector, excepción del AS 253 de 2003, Plan de Acción, comisiones de profesores, participar en redes, asociaciones y otros, nombrar directores ante la Junta de la Fundación UdeA).	2010: Acta 264; Acta 265; Acta 266; Acta 267; Acta 268; Acta 270; Acta 272; Acta 273; Acta 274. 2011: Acta 275; Acta 276; Acta 277; Acta 279; Acta 280; Acta 281; Acta 282; Acta 283; Acta 43. 2012: Actas 292, 293, 294, 295, 298. 2013: Actas 300, 301, 302, 304, 305, 306, 308, 309 y 311.

Fuente: Elaboración propia a partir del artículo 33 del Estatuto General (Acuerdo Superior 1 de 1994) y de la información consignada en las Actas del CSU, 2010-2013.

Anexo 4. Cuadro analítico. Actores del Consejo Académico con incidencia.

	Actor Visible	Campo-temas de incidencia (relación con acontecimientos)	Acta
Administración Universitaria	Vicerrector Investigación (Jairo H. Restrepo 2010-2012)	La imagen de algunas esferas gubernamentales sobre la Universidad	422
		Los problemas asociados a la reelección del decano de odontología y su percepción de la actuación de los miembros de la comunidad universitaria declarados en Asamblea Permanente	435
		Los problemas de orden público de la Universidad y el anacronismo de los mecanismos de protesta	439
	Vicerrectora Extensión	El significado de la democracia en la Universidad	437
		Tareas de Formación Política que debe adelantar la Universidad	456
	Vicerrector Investigación	La relación del Consejo Académico con los estudiantes	445
		El uso del consenso y el impacto de las medidas de choque	447
	Secretario General (Luquegi Gil)	La expedición de políticas de buen gobierno	422
		Los problemas de violencia y orden público al interior de la Universidad	428
		La democracia y la participación universitaria	433, 435, 437
		La imagen que proyecta el Consejo Académico	455
		Los impactos del entorno externo nacional e internacional en el clima político universitario	472
	Vicerrector General (M. Jaimes; John J. Arboleda)	El problema de seguridad y violencia	464
	Director Posgrados (Fabio H. Giraldo)	La falta de tiempo de consejeros para dedicarse a la discusión de temas éticos y académicos	466
		El tipo de autoridad que emana del Consejo Académico	469
		Su percepción de estudiantes y profesores en términos éticos, políticos y administrativos	472
		El estilo gerencial del CA y su falta de trabajo político	472
		El clima político de la Universidad	472
		El CA es visto por la Asociación como una “cofradía de pícaros y ladrones” (revisar el comunicado)	488
		La necesidad de un contrato social para la Universidad que sirva de declaración de principios, normas y procedimientos.	509
Directora Bienestar Universitario			
Rector	El Consejo Académico como élite privilegiada de la inteligencia	469	
	Los miembros del Consejo Académico particularmente los jefes tienen que ser administradores y políticos	472	
	La Universidad de excelencia paralizada y llena de anarquistas	472	
	El Consejo académico tiene que ser agresivo en sus pronunciamientos	491	
Decanos	Decano Medicina (Elmer Gaviria)	La representación estudiantil	432
		La asamblea de profesores	437
		La inseguridad y las ventas informales	439
		El apoyo irrestricto a las decisiones del gobernador sobre la seguridad y el orden público de la Universidad	447
		Propuestas de política antitabaco y Observatorio estudiantil	447
		El control de espacios de la Universidad	449
		El problema de la violencia y la necesidad de investigar académicamente dicho problema	464
		Contra Comunicado de la Asociación de profesores que critica la posibilidad de que el rector sea reelegido para un tercer periodo	488, 489
		Solicitud de que el Consejo Académico asuma el estudio de temas trascendentales para la vida académica Universitaria	491
		Decano Facultad Nacional de Salud	La gobernabilidad de la Universidad
La derrota de las asociaciones universitarias, lo político y seguridad en el	439		

	Pública	campus	
		El problema de seguridad, la instalación de cámaras y una posible guerra civil interna	469
		Su participación como representante del CA ante el CODI	471
		El Consejo Académico se debe dedicar a analizar la violencia	469
	Decana Facultad de C. Sociales y Humanas (Luz S. Correa; reemplazada por Gloria P. Peláez en abril de 2013)	Propuestas sobre medidas de seguridad e ingreso al campus	444
	Contradicciones y tensiones entre el Consejo Académico y el Consejo Superior Universitario	446	
Directores	Director Instituto de Filosofía (Eufrasio Guzmán; Francisco Cortés)	La convivencia universitaria y las actuaciones políticas del Consejo Académico	455
		La articulación de la Universidad y del Consejo Académico a los diálogos de paz de la Habana	0512
		El trabajo de la comisión política que coordina el profesor Eufrasio Guzmán	5
Representante	Representante profesoral (Olga Castaño; Lucía S. Tamayo)	Asuntos y demandas profesorales	472
		Situación de seguridad en la Universidad: el tema de las cámaras	
		Informes de reuniones del Ateneo y solicitud sobre reformas a la forma como se nombran representantes profesorales y egresados ante organismos de gobierno	469
		Informes de la representación orientados a dar cuenta de algunas demandas profesorales y el trabajo de los docentes frente al proceso de transformación organizacional	508 a 513

Fuente: elaboración propia con base en Actas del Consejo Académico. Universidad de Antioquia (2010-2013).

Anexo 5. Relación de funciones y responsabilidades del Rector

	CONTENIDO SEGÚN EL ESTATUTO ²⁵²	FUENTE
ACADÉMICAS	<p>n. Reglamentar, previo concepto del Consejo Académico, la elección de profesores, estudiantes, egresados y demás miembros que, de conformidad con las normas legales y estatutarias, deban hacer parte de los organismos colegiados de la Universidad, y efectuar oportunamente la convocatoria cuando se produzca la vacante o se venza el período de alguno de ellos.</p> <p>q. Autorizar las comisiones de estudio de acuerdo con los planes de desarrollo de las Facultades</p> <p>rr. Firmar los títulos que la Universidad otorgue y las correspondientes actas de grado.</p>	<p><u>Resoluciones Rectorales</u> 2010: 31352, 31207, 30084, 29818, 29592, 29512. 2011: 33084, 33041, 33040, 33561,33544, 33556, 33519, 33424,33423, 32958, 32964, 32904, 32962, 32632, 32624, 32466, 32452, 32336, 32291, 32248, 32115, 32022, 31997, 33168, 31948, 31770, 31808, 31823, 31910, 31551 2012: 36206, 36138, 36114,35826,35793,6610, 35605, 35444, 35411, 35242, 35178, 35142,35141, 35134, 35098, 35078, 35049, 34566, 34516, 34499, 34451,34401, 34363, 34303, 34153 2013: 38114, 38093, 38092, 37981, 37977, 37918, 37909, 37908, 37903, 37902, 37799, 37739, 37626.</p>
DIRECCIÓN Y GESTIÓN	<p>a. Dirigir el funcionamiento general de la Universidad, trabajar por su engrandecimiento y disponer, o proponer a las instancias correspondientes, las acciones necesarias para lograr los objetivos institucionales. Cada año debe presentar una memoria de gestión a los Consejos Superior y Académico.</p> <p>b. Adoptar procedimientos apropiados de planeación, programación, dirección, ejecución, evaluación y control de las actividades de la Institución.</p> <p>c. Orientar el proceso de planeación de la Universidad, procurando la integración de las dependencias académicas y su desarrollo armónico.</p> <p>d. Dirigir y fomentar las relaciones nacionales e internacionales de la Institución.</p> <p>f. Representar judicial y extrajudicialmente a la Universidad, defender sus derechos y nombrar apoderados.</p> <p>g. Ejercer la representación de la Universidad, o nombrar delegados, ante las instituciones en las cuales aquella tenga participación.</p> <p>h. Cumplir y hacer cumplir las normas constitucionales, legales, estatutarias y reglamentarias vigentes.</p> <p>i. Velar por la conservación y el acrecentamiento del patrimonio económico, científico, pedagógico, cultural y artístico de la Universidad.</p> <p>ñ. Nombrar y remover a los directivos y al personal de la Universidad, con arreglo a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, y adoptar todas las decisiones concernientes a la administración de esas personas.</p> <p>p. Designar, para lapsos de hasta seis meses, a decanos encargados.</p>	<p><u>Resoluciones Rectorales:</u> 2010: 30900, 30744, 30686, 30536, 30510, 30298, 30112. 2011: 33098, 33019, 33424, 33423, 33691,33563, 33519, 32941, 32572, 32437, 32384, 32047, 32009, 31984, 31834, 31839,31927, 31552. 2012: 36097, 35604, 35469. 2013: 38106, 38097,38068, 38067, 38066, 38064, 38061,38060, 38059, 38048, 38047, 38046, 38043, 38042, 38028,38027, 38026, 38025, 38013, 37995, 37990, 37976, 37975, 37974, 37969, 37966, 37960, 37959, 37959, 37956, 37953, 37952, 37943, 37942, 37938, 37937, 37928, 37927, 37922, 37919,37912,37911,37894,37895, 37883, 37882, 37881, 37880, 37851, 37848, 37844, 37832, 31831, 37830, 37829, 37828, 37827, 37819, 37818, 37817, 37816, 37815, 37814, 37813, 37812, 37811, 37810, 37809,37808,37807, 37806, 37800, 37781, 37772, 37769, 37758, 37753, 37749, 37746, 37735, 37732, 37727, 37711, 37709, 37708, 37701, 37700, 37699, 37698, 37679, 37676, 37665, 37649, 37648, 37631, 37625, 37620, 37617, 37613, 37612, 37611, 37610,37590,37578,37577, 37564, 37559, 37544, 37491.</p> <p><u>Circulares de la Rectoría</u> 2010: 001, 002, 004 y 005 2011: 001 2012: 001 y 002 2013: 002 y 004</p>

²⁵² Véase Capítulo V, artículo 42 del Acuerdo Superior 1 de 1994. http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/General/EstatutoGeneral07_12_2011.pdf

	CONTENIDO SEGÚN EL ESTATUTO ²⁵²	FUENTE
ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS	<p>d. Adoptar los sistemas de bibliotecas, publicaciones e información científica, información estadística, admisiones, registro y control académico, presupuesto, contabilidad, administración de personal, adquisiciones y suministros, archivos y microfilmación, almacenes, inventarios y administración de planta física, necesarios para el adecuado funcionamiento de la Universidad.</p> <p>j. Aceptar, según lo previsto en el Régimen Contractual de la Universidad y cuando por su naturaleza o cuantía le correspondan o por delegación del Consejo Superior, donaciones y legados, y celebrar convenios, contratos y operaciones de crédito.</p> <p>j. Someter el proyecto de presupuesto de la Institución a consideración del Consejo Superior, previa recomendación del Consejo Académico, y ejecutarlo una vez expedido.</p> <p>l. Autorizar las adiciones y los traslados presupuestales que se requieran en el curso de la vigencia fiscal.</p> <p>ll. Procurar la adecuada recaudación, administración e inversión de los bienes y rentas de la Universidad.</p> <p>m. Fijar el valor de los servicios de extensión y de investigación.</p> <p>o. Ejercer la función disciplinaria según lo previsto en los estatutos y los reglamentos de la Institución, con potestad para imponer a los integrantes del personal universitario las sanciones de suspensión, de expulsión y de destitución reservadas a él. Mientras se desarrolla el proceso disciplinario, y cuando las circunstancias y la falta lo ameriten, puede suspender a quien es objeto de investigación; contra esta decisión sólo cabe el recurso de reposición.</p> <p>r. Autorizar permisos hasta por tres días, y hasta por dos veces al año, para el personal administrativo no adscrito a los Decanos; y conceder las demás comisiones y licencias, cuya duración sea superior a treinta días.</p>	<p><u>Resoluciones Rectorales</u> 2010: 31990, 31989, 31985, 31982, 31975, 31928, 31515, 31493, 31491, 31490, 31489,31488,31487,31485, 31303, 31280, 31217, 30326. 2011: 31923, 31922, 31913, 31792, 31804, 31805, 31806, 31807, 31733, 31730, 31729, 31721, 31715, 31716, 32985, 32889,32868, 32865, 32838, 32829, 32828, 32827, 32808, 32727, 32726, 32671, 32597, 32575, 32574, 32553, 31552, 32525, 32511, 32502, 32472, 32441, 32449, 32440, 32426, 32414, 32413, 32411,32400, 32399, 32396, 32385, 32354, 32347, 32342, 32338, 32332, 32303, 32285, 32256, 32251, 32231, 32200, 32180, 32114, 32112,32109, 32108, 32092, 32074, 32087, 33156, 33115, 33114, 33106, 33104, 33103, 33091, 33048, 33047, 33295, 33218, 33200, 33533, 33530, 33668,33667,33666, 33665, 33604, 33562, 33533, 33530, 33295, 33218, 33200, 33156, 33011, 31763, 33562, 31735, 31732, 31731, 31730, 31729, 31721, 31716, 31715, 31687,31688, 31645, 31646, 31639, 31593, 31556, 31533,31835,31850, 31851, 31852, 31860, 31885, 31886, 31897, 31898. 2012: 36206, 36138, 36114, 35826, 35793, 3661, 35605, 35444, 35411, 35242, 35178, 35141, 35098, 35049, 34566,34516, 34499, 34451, 34401, 34363, 34303, 34153. <u>Circulares</u> 2010: 003, 006 y 007 2011: 002 2013: 001 y 003</p>
SOCIALES Y POLÍTICAS	<p>s. Disponer, cuando las circunstancias lo hagan indispensable, la suspensión de actividades de la Universidad hasta por quince días. Cuando la suspensión sea superior a ocho días requiere el concepto favorable del Consejo Académico.</p>	<p><u>Comunicados</u> 2011: 001A, 002, 003 2012: 001, 002 y 003 2013: 001, 003, 004, 005 y 006</p>

Fuente: elaboración propia con base en el Estatuto General de la Universidad de Antioquia y de las resoluciones rectorales, las circulares y comunicados y de la rectoría.

