

Las horas bajas de la universidad. Su organización y gobierno a nuevo examen

David Navarro Mejía¹

Universidad Autónoma de Colombia

ORCID: 0000-0002-7709-0273

Artículo de Reflexión derivado de investigación

Recibido: Agosto 10-2018- Aprobado: Oct 20- 2018

Resumen:

En este artículo se describe y hace una reflexión sobre la encrucijada de la Universidad actual, tomando como referencia el caso concreto de una universidad privada colombiana. Se hace una descripción del marco general de actuación de las universidades, se traen a consideración los estudios sobre el gobierno de las universidades, teniendo en cuenta las corrientes que se abren paso en Europa y Norteamérica, al tiempo que se describen algunos de sus elementos constitutivos y los aspectos que de su misión se encuentran hoy cuestionados por una realidad que las supera. Para esto se toman como ilustración algunos aspectos de una universidad colombiana concreta y se comentan y ponen a controversia por qué hacen que la universidad hoy se encuentre reá de sus propios problemas y la tornan disfuncional a la luz de las demandas que la sociedad le impone.

Palabras clave: Gobierno universitario, misión, autonomía, proyecto educativo institucional, aprender/enseñar, capacidades, competencias, aseguramiento de la calidad, alteridad.

The low hours at the university. Your organization and government to be re-examined

Abstract:

This article describes and reflects on the crossroads of today's university, taking as a reference the specific case of a private Colombian university. A description is made of the general framework of action of universities, studies on university governance are brought to bear, taking into account the currents that are opening up in Europe and North America, while

¹ Profesor de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Autónoma de Colombia.
Correo: davidrnm@hotmail.com

some of their constituent elements and the aspects of their mission that are today being questioned by a reality that surpasses them are described. To this end, some aspects of a specific Colombian university are taken as an illustration, and comments are made on and controversy arises as to why they make the university today a target for its own problems and make it dysfunctional in light of the demands that society imposes on it.

Key words: University government, mission, autonomy, institutional educational project, learning/teaching, skills, competences, quality assurance, otherness.

As horas baixas na universidade. A sua organização e governo a ser reexaminado

Resumo:

Este artigo descreve e reflecte sobre a encruzilhada da universidade actual, tomando como referência o caso específico de uma universidade privada colombiana. É feita uma descrição do quadro geral de acção das universidades, são efectuados estudos sobre a governação universitária, tendo em conta as correntes que se abrem na Europa e na América do Norte, enquanto são descritos alguns dos seus elementos constituintes e os aspectos da sua missão que hoje são postos em causa por uma realidade que os ultrapassa. Para este efeito, alguns aspectos de uma universidade colombiana específica são tomados como ilustração, e são feitos comentários e surgem controvérsias sobre a razão pela qual fazem da universidade hoje um alvo para os seus próprios problemas e a tornam disfuncional à luz das exigências que a sociedade lhe impõe.

Palavras-chave: Governo universitário, missão, autonomia, projecto educativo institucional, aprendizagem/ensino, aptidões, competências, garantia de qualidade, alteridade.

Introducción

Luego de la expedición de la ley 30 de 1992, las Instituciones de Educación Superior IES, han asumido su desarrollo académico e institucional bajo las prescripciones de aquella con varias lecciones a cuestas. Una de ellas, que se pueden dar sus propias regulaciones al amparo de la autonomía como principio constitucional. Con base en ella se han podido dar sus propias regulaciones en materia de organización académica, en la selección de sus docentes y estudiantes, en el establecimiento de sus autoridades administrativas y, parcialmente, en lo que hace a sus finanzas. Desde luego, esa autonomía se ha realizado de manera diversa en correspondencia con el carácter privado, estatal, la orientación religiosa o de otra índole que arrastran las historias de las universidades.

La autonomía universitaria en lo que respecta a los recursos con que cuentan las universidades siempre ha sido un interrogante por absolver. En el caso de las universidades públicas, es el Estado central el que en gran medida provee las finanzas de dichas instituciones que, en su mayoría, son de carácter departamental, salvo las universidades Nacional de Colombia, la Pedagógica Nacional, la Universidad Distrital de Bogotá y la Universidad del Valle. Pero en lo que respecta a las universidades privadas, las fuentes de sus finanzas son las matriculas de sus estudiantes, más la venta de servicios que, sobre todo, disponen lo que son las llamadas universidades de élite como las universidades de Los Andes, la Javeriana, El Rosario, EAFIT y Del Norte, entre las más destacadas.

La autonomía universitaria deja, pues, un balance desigual de éxitos y fracasos luego de 26 años de vigencia en las universidades. Entre sus resultados, que un grupo de universidades se han posicionado o reafirmado en su prestigio y calidad, otras han entrado en la senda de fortalecer la calidad del servicio educativo a nivel universitario y un buen número aún se hallan en el purgatorio de trabajar en la llamada acreditación de alta calidad tanto de sus programas académicos individuales, como de su acreditación institucional. El éxito, fracaso o purgatorio de las IES, ha estado directamente relacionado justamente con dos factores clave: los recursos con que cuentan las instituciones y el gobierno que se han dado para ofrecer la mejor educación como contribución a la realización del derecho a la educación de los jóvenes. Pero también, la naturaleza misma de la institución viene siendo desafiada por otro tipo de instituciones que se han abierto paso y que, sin tener la calidad de universidades, han devenido en eso que en la cultura anglo se denominan *thin think* o tanques de pensamiento (institutos de investigación o laboratorios de ideas) que compiten en ofrecer al Estado información calificada para tomar decisiones que afectan a la sociedad². Esta nueva situación plantea a la Universidad, como hemos dicho en otra ocasión³, nuevos caminos y tareas.

¿Qué deben disponer y qué han dispuesto las universidades como recursos y qué gobiernos se han dado para cumplir su misión? Pero también, ¿a qué disfuncionalidades dan lugar cuando yerran en su misión y fines? En lo que sigue me propongo dar respuesta a esos interrogantes cotejando la explicación con el caso concreto de una universidad, en este caso, de la Universidad Autónoma de

2 En Colombia, se podría incluir en la citada denominación, lo que Colciencias reconoce como centros de desarrollo tecnológicos y centros de investigación, algunos de los cuales están adscritos a universidades o hacen parte de la estructura de instituciones estatales, con mayor o menor autonomía para tomar sus decisiones y gestionar las investigaciones que adelantan. En otros casos operan con la categoría de ONGs y plena autonomía. Dentro de esas instituciones creemos califican el Instituto Colombiano Agropecuario ICA, el Instituto Nacional de Salud INS, el IEPRI, el CINEP, las Fundaciones Nuevo Arcofiris y Paz y Reconciliación y DeJusticia, entre otras.

3 Véase *Reinventar la Universidad*. David Navarro y Nevis Balanta.

Colombia, una universidad de rango medio y popular entre las universidades privadas de Colombia⁴, que creo representativa de lo que creemos son la mayoría de privadas en Colombia.

Las universidades como organizaciones de servicio

Las universidades han devenido en una suerte de organizaciones que, para bien o para mal, en lo que hace a su gestión, permanencia y viabilidad, se les ha equiparado con cualquier otra organización empresarial. El resultado de esta equivalencia es que como en cualquier otra organización económica, estas se han visto obligadas a definir cuál es su misión y cuáles son sus objetivos. No es por eso ya extraño, que uno de sus referentes y símbolos actuales sean los que cuelgan en sus paredes donde definen su misión y su visión.

Dado que muchas de esas universidades operan como organizaciones económicas, cuando atraviesan dificultades, es factible que éstas actúen con prácticas empresariales ya legitimadas por una buena franja de actores económicos. En este sentido, dos opciones se abren paso para afrontar una crisis⁵: una, que los estudiantes ante las dificultades del servicio que se presta abandonen la institución y busquen otra opción en la competencia de otras IES en la ciudad, y dos, que se busquen establecer las causas que han originado el deterioro de la calidad del servicio y se dispongan las acciones que recuperen la credibilidad y la confianza en la educación que se ofrece.

Una organización de índole educativa y académica como la universidad, no obstante, no se define sólo por las leyendas que rezan en su misión y visión. En verdad, su norte y definición se sustentan sobre todo en el diseño curricular de sus programas y en los títulos que oferta; en el modo cómo dispone la práctica de enseñanza, de aprendizaje, de investigación y de proyección social y, de una manera cada vez más determinante, en el modo como se gobierna y cómo se gestiona la docencia, la investigación y su proyección social.

Como toda organización, sin embargo, la universidad también está condicionada en su buen funcionamiento por la cultura organizacional que ha prohiado. En este sentido, una cultura organizacional que respete la diferencia, promueva el respeto y la cooperación para los fines de la universidad, es una

4 La universidad cuenta a julio de 2018 con 4770 estudiantes matriculados, según su dirección de la Oficina de Registro y Control. De igual modo, según consulta del SNIES del MEN, en 2016 se registraron 557 docentes vinculados, 453 de ellos a término indefinido y 390 empleados del área de administración, de los cuales 53 eran de nivel directivo, 51 de nivel profesional, 121 de servicios y 165 auxiliares. El SNIES también registra, a julio de 2018, 45 programas académicos activos, de ellos 17 son de pregrado, 24 posgrados a nivel de especializaciones y 4 posgrados a nivel de maestrías. Sus estudiantes, en su gran mayoría puede decirse que son socialmente pertenecientes a la clase media.

5 Hirschman. 1977, págs. 28-48.

cultura que favorece su fortalecimiento institucional y facilita la construcción de un proyecto común, más allá de los desacuerdos y los conflictos usuales que se pueden presentar por la multiplicidad de pareceres sobre la marcha de la universidad. No sin razón se ha dicho por eso que

En algunas IES la alta dirección está preocupada por definir una estrategia, contar con una estructura adecuada que facilite la implementación de la misma y con el personal capaz de ejecutar los planes estratégicos definidos. Sin embargo, y aun cuando todo esté presente, en ocasiones el principal obstáculo para la implementación estratégica está en la cultura organizacional. Desconocer la cultura, que refleja la estructura de creencias y valores que emergen a través de artefactos y símbolos, puede llevar a que un plan estratégico quede simplemente en el papel o se implemente de manera parcial⁶.

En Colombia, justamente esos elementos que estructuran las organizaciones, son los que se dan cita para la definición y desarrollo de los llamados PEI de las universidades que se constituyen en una especie de manual guía para éstas, pero desdeñan los problemas de cultura organizacional que arrastran una buena parte de las universidades. Esperamos ilustrarlo, más adelante con una breve descripción de la situación de la citada universidad que muestra una imagen de ella.

El gobierno y la gestión de una universidad

Como decíamos al comienzo, con la ley 30 de 1992 las universidades tienen un régimen de gobierno que está prefigurado en dicha regulación. Los Consejos Superiores Universitarios en las Universidades del Estado, o los Consejos Directivos o los órganos de gobierno que han establecido en sus regulaciones internas las universidades privadas.

En el caso de éstas últimas, la mayoría se han organizado bajo las figuras de Fundaciones y Corporaciones, figuras que prescriben la organización económica del Estado colombiano. Las fundaciones y corporaciones, en el pasado reciente, se han ordenado como organizaciones sin ánimo de lucro y las hay diseminadas en todos los espacios de la vida social y económica. En el caso de las universidades privadas, esa es, sin embargo, una figura que por lo menos resulta cuestionable. Y lo es porque, si bien formalmente las fundaciones y corporaciones se rigen por unos estatutos y tienen una estructura legal establecida, en la práctica interna de las universidades privadas esas estructuras se ven superadas por *poderes de facto* que realmente son los que gobiernan en esas universidades, vale decir, órdenes religiosas o grupos familiares o de líderes empresariales o políticos con visibilidad.

6 Restrepo, 2014, pág. 331.

El asunto, sin embargo, ha cobrado notoriedad por la controversia pública que ha salido a flote respecto a la rentabilidad, el patrimonio y los activos que esas fundaciones universitarias han acumulado en los últimos años. El caso que detonó el malestar y la corrupción fue el de la Universidad San Martín, pero le han seguido denuncias de malos manejos en universidades como la INCCA de Colombia, la Metropolitana y la Autónoma de Barranquilla, las universidades del Sinú y la Rafael Núñez y otras de similar condición de privadas. En consecuencia, el Estado entró a intervenir y como resultado el MEN prohijó y logró aprobar la llamada ley 1740 que prescribe la vigilancia e inspección de la educación superior a partir de diciembre de 2014.

La ley 1740 de 2014 reza en su artículo uno “adiciónese los siguientes literales al artículo 31 de la ley 30 de 1992.

j) Velar por la calidad y la continuidad del servicio público de educación superior:

m) Que en las instituciones privadas de Educación Superior, constituidas como personas jurídicas de utilidad común, sus rentas se conserven y se apliquen debidamente y que en todo lo esencial se cumpla con la voluntad de sus fundadores, sin que pueda consagrarse o darse de forma alguna el ánimo de lucro”.

Y en otro de sus apartes, consagra la prevención en su artículo dos, indicando que esta hace parte de su tarea de vigilancia e inspección. Destacamos los numerales siguientes del citado artículo:

“4) La implementación de ejercicios de autoevaluación institucional permanente por parte de las Instituciones de Educación Superior:

5) Construcción de planes de seguimiento con indicadores de gestión de las Instituciones de Educación Superior en temas de calidad, que permitan verificar que en las Instituciones de Educación Superior estén cumpliendo los objetivos y la función social que tiene la educación.

6) La Formulación e implementación, por parte de las Instituciones de Educación Superior que lo requieran, de planes de mejoramiento. Para ello, el Ministerio de Educación Nacional podrá apoyarse en las Instituciones de educación Superior que estén acreditadas con Alta calidad mediante convenios interinstitucionales, en el marco de la autonomía universitaria”.

La inspección, por su parte, es definida por la ley, así: “La inspección consiste en la facultad del Ministerio de Educación Nacional para solicitar, confirmar y analizar en la forma, detalle y términos que determine, la información que requiera sobre la situación jurídica, contable, económica, administrativa o de calidad de cualquier institución de educación superior; o sobre operaciones específicas de la misma a las que aplica esta Ley”.

Dentro de las funciones de inspección queremos destacar dos, a nuestro parecer, claves por lo que, de omisión de ellas, se presenta en las universidades.

“1. Acceder a la información, los documentos, actos y contratos de la institución de educación superior: (...)”

3. Verificar la información que se da al público en general con el fin de garantizar que sea veraz y objetiva y requerir a la institución de educación superior que se abstenga de realizar actos de publicidad engañosa, sin perjuicios de las competencias de otras entidades sobre la materia”.

Por último, vale citar lo que se entiende por vigilancia y algunas de sus funciones, en sus artículos 8 y 9:

“La vigilancia consiste en la facultad del Ministerio de Educación Nacional de velar porque en las instituciones de educación superior, se cumplan con las normas para su funcionamiento, se desarrolle la prestación continua del servicio público ajustándose a la Constitución, la ley, los reglamentos y a sus propios estatutos en condiciones de calidad y para supervisar la implementación de correctivos que permitan solventar situaciones críticas de orden jurídico, económico, contable, administrativo o de calidad. (...) En ejercicio de la facultad de vigilancia de las instituciones de educación superior, el Ministerio de Educación Nacional, podrá:

1. Hacer seguimiento a las actividades que desarrollan las instituciones de educación superior, con el objeto de velar por la prestación del servicio educativo en condiciones de calidad y continuidad.
2. Practicar visitas generales o específicas y adoptar las medidas a que haya lugar para que se subsanen las irregularidades que se detecten.
3. Realizar auditorías sobre los procedimientos financieros y contables cuando sea necesario para el cabal cumplimiento de los objetivos y funciones.
4. Dar trámite a las reclamaciones o quejas que se presenten contra las instituciones vigiladas, por parte de quienes acrediten un interés jurídico, llevando a cabo las investigaciones que sean necesarias, con el fin de establecer las responsabilidades administrativas o académicas del caso o adoptar las medidas que resulten pertinentes. Cuando se trate de asuntos contenciosos, dará traslado de las mismas a las autoridades competentes, si a ello hubiere lugar”.

Este citado en extenso es pertinente en tanto permite ubicar que el gobierno y la gestión de las universidades privadas cuentan ahora con muchos más controles en asuntos que en el pasado inmediato no estaban bajo el escrutinio público.

Desde luego, en los asuntos de gobierno de las universidades, ya ha venido construyéndose un cuerpo de reflexiones y estudios que es menester poner a consideración. Por ejemplo, se ha dicho incluso que “bien entrado el siglo XXI, el gran tema (aparte, en el caso español, de la financiación) es precisamente el de su gobernanza”⁷, declaración que ya nos coloca en uno de los núcleos de las preocupaciones actuales en torno a la estabilidad y desarrollo de las universidades.

En el caso que nos ocupa, las dificultades y crisis por las que atraviesan algunas universidades privadas para garantizar la calidad del servicio que prestan y su contribución a la realización del derecho a la educación, no se puede atribuir simplemente a un problema de calidad del servicio, sino que sus crisis están asociadas a la manera como se ha diseñado y dispuesto el gobierno y la gestión en dichas universidades.

En las reflexiones y estudios que se vienen abriendo paso sobre las universidades, hay quienes sostienen que su gobierno debe estar diseñado de tal manera que su parte académica se encuentre separada de su parte de gestión. Ponen como prueba de ello el modelo estadounidense que, sin estar determinado por un cúmulo de regulaciones, ha creado un sistema a la cabeza del cual están los Consejos de Administración o de Gobierno (Broad of Trustees) que direccionan su funcionamiento general y un Rector o Presidente que elige ese mismo Consejo, pero al cual se le pide no sólo idoneidad académica, sino también experiencia en asuntos de gestión administrativa y ser la cabeza ejecutiva de la institución como un área claramente diferenciada de las que tienen papel asesor, consultivo o de apoyo de la gestión⁸. La designación o elección del rector, que ha sido una experiencia del modelo español y de otros ámbitos, se le ha visto como un modelo que ya agotó sus posibilidades. Se deja, por otra parte, un papel esencial al Claustro de profesores, sobre todo en lo que atañe a los asuntos académicos de las universidades, pero como espacios de consulta y participación para tomar decisiones más documentadas y legítimas⁹.

Los estudios revelan también que a mayor autonomía de las universidades, mayor desempeño académico de estas en los llamados rankings globales de Shanghai y del Times, con lo cual también se acepta cada vez más, que las tareas del gobierno universitario son más exitosas si este cuenta con

7 Villamizar, 2015, pág. 11.

8 Sobre la experiencia de gobierno universitario y sus cambios, ha despertado interés el texto de Amanda H. Goodall, *Sócrates en la sala de juntas*, en la que sostiene que mejores académicos, con citaciones considerables en los rankings académicos, contribuyen a posicionar mejor las universidades que dirigen.

9 Michavila, 2015, págs. 46-54.

menos interferencias e intervenciones del poder central del Estado o de los partidos políticos¹⁰. El asunto clave que se ha añadido a este supuesto, es que así como se reclama más autonomía para el buen gobierno de las universidades, también se pide que los recursos sean mucho mayores y, sobre todo, que su gobierno ofrezca rendición de cuentas de manera clara, ágil y sencilla de tal modo que trascienda la comprensión de los iniciados en dichos asuntos y que los resultados queden abiertos al escrutinio público. No obstante, dichas reflexiones reivindican también la necesidad de incorporar más los académicos a las decisiones vitales de las universidades, favorecer experiencias pilotos y que los modelos de gobierno tiendan a la diversidad y diferenciación que ven en la experiencia universitaria estadounidense.

Hay que tener en cuenta, sin embargo, que “Las universidades, como muchas organizaciones, se encuentran bajo una fuerte presión. Hoy en día, la mayoría están centrando sus esfuerzos en la supervivencia, en respuesta a la expansión masiva de demanda, la tendencia hacia la reducción del papel del Estado y al aumento del papel de los mercados, la diversificación de las fuentes de financiación, los retos de la internacionalización y la educación trasfronteriza, la necesidad de internalizar los procesos de aseguramiento de la calidad y su relación con los procesos de acreditación, la aparición de los rankings y su efecto en las políticas públicas, entre otros”¹¹, visión que desde luego ha sido impugnada a su vez desde otra orilla por estudiosos que apuntan a que el problema del gobierno de las universidades también se genera en las malas prácticas y privilegios que se han instalado en dichas instituciones¹², en especial en las de carácter estatal, caso concreto de las universidades españolas.

Pero también se señala frente al gobierno de las universidades y la rendición de cuentas en lo que hace referencia a los recursos que se les entregan, que “el ente que distribuye la financiación debe ser distinto del que evalúa, el cual debe actuar también con la máxima independencia y preocuparse solo por la evaluación de la calidad, y no por sus efectos económicos”¹³. Es decir, se aboga por todo lo contrario que acontece en Colombia para el caso de la mayoría de las universidades públicas que dependen del Estado tanto para sus recursos como para su evaluación, así en apariencia el CNA y el CONACES actúen con cierta independencia, pues se encuentra condicionada por sus vínculos con ese mismo Ministerio de Educación. Del mismo modo, el vaivén en las fluctuaciones del liderazgo en las universidades, ha llevado a otros estudiosos a plantear también para las universidades la necesidad de adoptar códigos de buenas prácticas de gobierno universitario, un elemento que resulta de gran relevancia para la transparencia de la gestión universitaria¹⁴.

10 *Ibíd.*, págs. 68-75.

11 *Grau*, 2015, pág. 124.

12 *Bermejo*, 2011.

13 *Ibíd.*, pág. 138.

14 *Restrepo*, 2014, pág. 332.

En el caso de las universidades privadas, que se sostienen de las matrículas de los estudiantes principalmente, son instituciones que están sujetas a las fluctuaciones de la economía de sus países, como se ve en Colombia. Una situación de contracción o deterioro de la economía como se ha visto recientemente en los años 2017 y 2018, ha conllevado una disminución de las matrículas y, por tanto, también de sus finanzas. La situación se agrava cuando en el gobierno de dichas universidades, no se prevé su sostenibilidad a través de una adecuada planeación de los recursos en los momentos de mayor rentabilidad y superávit que permitan atenuar el impacto negativo de los momentos de contracción y crisis. Pero también, porque no han sido capaces de diversificar las fuentes de financiación a través de la venta de servicios, de donaciones u otros medios a su alcance.

En estas condiciones es claro que el gobierno de una universidad es una tarea de profesionales y de académicos con capacidad para gestionar fondos que permitan su desarrollo institucional. Lo anterior, sin menoscabo, por supuesto, de que las universidades no pueden entregar su conocimiento como un mero valor solo para los empresarios y el gobierno del momento, quienes parecen que ahora son los que le dictan la agenda de desarrollo a dichas instituciones, ignorando, como lo dijo en su momento Ortega y Gasset, que una de las funciones de la universidad es también la transmisión de la cultura¹⁵. Es decir, que si bien se comparte que las universidades deben ser sensibles a las demandas de los empresarios respecto a la formación de profesionales calificados y pertinentes para el desarrollo económico, la misión y funciones de la universidad deben cumplirse atendiendo que estas son un bien público de la sociedad y que la difusión de su cultura representa una tarea ineludible de nuestro tiempo.

Bien lo ha reclamado también Nuccio Ordine cuando ha cuestionado la degradación en que ha caído la enseñanza y la misión de la universidad en nuestra época. Señala este autor que

“Sería absurdo cuestionar la importancia de la preparación profesional en los objetivos de las escuelas y las universidades. Pero ¿la tarea de la enseñanza puede realmente reducirse a formar médicos, ingenieros, o abogados? Privilegiar de manera exclusiva la profesionalización de los estudiantes significa perder de vista la dimensión universal de la función educativa de la enseñanza: ningún oficio puede ejercerse de manera consciente si las competencias técnicas que exige no se subordinan a una formación cultural más amplia, capaz de animar a los alumnos a cultivar su espíritu con autonomía y dar libre curso a su *curiositas*. Identificar al ser humano con su mera profesión constituye un error gravísimo: en cualquier hombre hay algo esencial que va mucho más allá del oficio que ejerce”¹⁶.

15 Jesús Hernández (2013), en *La Universidad cercada. Testimonios de un naufragio*. Barcelona, Anagrama. p. 15. O en Ortega y Gasset. (2015) *Misión de la Universidad*. Cátedra, Madrid.

16 2013, pág. 81.

Antes, en el mismo sentido y de manera más amplia, había reflexionado Nussbaum en su libro *Sin fines de lucro*, en el que defiende la importancia de las humanidades en la construcción democrática de una sociedad. Suficientes alertas para que las universidades privadas, ante todo, escuchen que su misión docente no puede excluir el deber de educar para la sociedad y por encima del interés particular.

Competencias o capacidades para la formación profesional y para vivir en sociedad

Definir qué aprender o qué enseñar supone, más allá de disponer las mallas curriculares habituales de los pregrados, qué competencias y capacidades debemos promover en los estudiantes y titulados. A este respecto, bien vale hacer una digresión del concepto capacidades y su relación con el de competencias. En primera instancia, creemos necesaria una precisión conceptual que recupere la reflexión sobre el concepto de competencias. Sobre este particular, he aquí algunas consideraciones que se han señalado:

Se ha dicho sobre las competencias que en Colombia “se inscriben de manera particular en la llamada “evaluación de calidad”¹⁷. Según el autor, las competencias son el nuevo nombre de lo que antes se llamaba *inteligencia*, citando a Wolf que recordaba que “inteligencia” viene del latín *intellegerere*: “recolectar de entre” vocablo que se refería a recolectar el buen grano de la maleza (pág. 16).

Sostiene además que no se trata de un concepto nuevo, pues tiene equivalencias con *capacidades*, implícitas en la inteligencia de una persona, con destrezas, facultades, habilidades, potencialidad para resolver problemas o situaciones problemáticas, rasgos que pueden ser medidos en un individuo, razón por la cual se abrió paso el sistema de test y pruebas que han buscado siempre determinar qué sabe y qué puede hacer una persona con lo que sabe, es decir el saber hacer que llaman algunos. (pág. 20)¹⁸.

Cabe precisar, como bien lo recuerda Bustamante, que en el pasado reciente las competencias se convirtieron como el saber a evaluar porque había la necesidad de revisar las pruebas del ICFES y se comenzó con las llamadas competencias comunicativas, que debían ser una consecuencia de la competencia lingüística de los estudiantes.

Pero como se sabe, su contexto se inscribe en el desarrollo de las reflexiones que sobre el lenguaje adelantara Chomsky, cuando refiriéndose a la lengua, señaló dos campos de análisis: la competencia y la actuación lingüística de los hablantes de una lengua en una sociedad concreta. Es decir, el concepto proviene recientemente, en cierto modo de la lingüística, y antes de la psicología.

17 Bustamante, 2002, pág. 21.

18 Bustamante, 2002, pág. 21.

Quizá también, si asumimos competencia como inteligencia en los desarrollos teóricos que adquirió en cabeza de Howard Gardner en su texto *Las inteligencias múltiples*. Y también habría que mencionar el estudio de Goleman en su libro *La inteligencia emocional*.

Es evidente, no obstante, que el concepto también puede enriquecerse a luz de nuevas reflexiones sobre otro concepto similar o equivalente al de competencias. Dicho concepto es el de *capacidades*. He aquí las consideraciones señaladas por M. Nussbaum:

“¿Qué son las *capacidades*? Son las respuestas a la pregunta: << ¿Qué es capaz de hacer y de ser una persona?>> (...) Según una de las definiciones típicas de Sen, <<la “capacidad” de una persona hace referencia a las combinaciones alternativas de funcionamientos que le resulta factible alcanzar. La capacidad viene a ser, por lo tanto, una especie de libertad: la libertad sustantiva de alcanzar combinaciones alternativas de funcionamientos>>. Dicho de otro modo, no son simples habilidades residentes en el interior de una persona, sino que incluyen también las libertades o las oportunidades creadas por la combinación entre esas facultades personales y el entorno político, social y económico”¹⁹.

Para esta pensadora de raigambre liberal, al establecer las capacidades de una persona lo que se pretende es buscar cuáles son los atributos que se le deben potenciar y así encontrar y establecer el campo que le permite realizarse como ser humano y como ciudadano. Por eso, para esta filósofa,

“El enfoque de capacidades no es una teoría sobre lo que la naturaleza humana es o no es, ni interpreta normas a partir de la naturaleza humana innata. Es, más bien, evaluativo y ético desde el principio: se pregunta qué cosas, de entre las muchas para las que los seres humanos pueden desarrollar una capacidad de desempeño, son aquellas que una sociedad con un mínimo aceptable de justicia se esforzará por nutrir y apoyar”²⁰.

Señala Nussbaum además, que un gobierno y un orden político aceptable, debe procurar a sus ciudadanos y ciudadanas un cúmulo de capacidades centrales. Para promover desde el diseño curricular, se creen pertinentes las siguientes:

“4. *Sentidos, imaginación y pensamiento*. Poder utilizar los sentidos, la imaginación, el pensamiento y el razonamiento, y hacerlo de un modo <<verdaderamente humano>>, un modo formado y cultivado por una educación adecuada que incluya (aunque ni mucho menos esté limitada a) la alfabetización y la formación matemática y científica básica. (...)

19 Nussbaum, 2012, pág. 40.

20 *Ibid.*, pág. 48.

5. *Emociones*. Poder sentir apego por cosas y personas externas a nosotras y nosotros mismos; poder amar a quienes nos aman y se preocupan por nosotros, y sentir duelo por su ausencia; en general, poder amar, apenarse, sentir añoranza, gratitud e indignación justificada. Que no se malogre nuestro desarrollo emocional por culpa del miedo y la ansiedad. (...)
6. *Razón práctica*. Poder formarse una concepción del bien y reflexionar críticamente acerca de la planificación de la propia vida. (...)
7. *Afiliación*. a) Poder vivir con y para los demás, reconocer y mostrar interés por otros seres humanos, participar en formas diversas de interacción social; ser capaces de imaginar la situación de otro u otra. (...) Esto supone introducir disposiciones que combatan la discriminación por razón de raza, sexo, orientación sexual, etnia, casta, religión u origen nacional.
10. *Control sobre el propio entorno*. a) Político. Poder participar de forma efectiva en las decisiones políticas que gobiernan nuestra vida; (...) b) Material. Poder poseer propiedades (tanto muebles como inmuebles) y ostentar derechos de propiedad en igualdad de condiciones con las demás personas; tener derecho a buscar trabajo en un plano de igualdad con los demás; (...)" (p.53-55)

De esta manera, si nos atenemos a las prioridades que establece como capacidades la citada autora, lo que una universidad debe promover en sus estudiantes y titulados es lo que ya se acepta por otros estudios y con otras denominaciones como competencias generales y competencias particulares, competencias dentro de las cuales las generales cobran cada vez más importancia, en tanto habilitan para tener más flexibilidad y capacidades en áreas que favorecen una mejor inserción en el campo profesional y laboral pero, sobre todo, capacita para vivir en sociedad y no sólo para ser bien empleado²¹.

Aspectos significativos en el aprendizaje/enseñanza de estudiantes y docentes

En cada estudiante que ingresa a una universidad existe un potencial que espera ser desarrollado, pero es evidente que este viene de y está en medio de una cultura de relacionamiento que no favorece su aprendizaje. Valga a modo de ilustración, lo que se percibe en la educación en general en un espacio como Bogotá -que es el entorno mediato en el que aprenden una buena parte de estudiantes colombianos- y lo que también se observa en la práctica docente: los estudiantes ya no preguntan en el aula, el apetito por preguntar ha devenido en una suerte de baja autoestima. Y lo peor es que hay señales cada vez más evidentes de que esa capacidad se está inhibiendo desde la educación inicial e infantil. En nuestro caso, la educación universitaria se regodea con la autosuficiencia de declarar que los

21 Toro, 2016, págs. 236-243.

estudiantes gozan de autonomía y su condición de adultos parece eximirlos de preguntar por lo que no comprenden. Y, por otro lado, los mismos estudiantes cuando quieren preguntar, se autoresponden que no lo hacen porque preguntar es para ellos sinónimo de tensión y temor pues los docentes los inhiben.

Dicho lo anterior, es evidente que la llamada “formación integral” de los estudiantes universitarios necesita ser concebida de otra manera y que el concepto mismo debe ser revisado para lo cual en su realización es ineludible el cuestionamiento de algunos hábitos y usos de prácticas de enseñanza y aprendizaje que no la favorecen

Vale por eso una digresión en este sentido. Lo primero que se nos ocurre es por qué seguir insistiendo sobre un concepto en nuestra opinión tan socorrido como el de *formación integral*. ¿No es acaso de lo que se habla una y otra vez desde los objetivos que se establecen desde la educación infantil hasta la universitaria? En términos sencillos, la formación integral la entendemos como aquella en la que al estudiante no sólo se le forma en el aprendizaje de conocimientos provenientes de la ciencia, sino en aquellos otros de las humanidades y las ciencias sociales y, sobre todo, en que aprenda y ejercite hábitos que lo habiliten como un buen ser humano y ciudadano.

El meollo de la cuestión es que tal vez tácitamente se sabe que eso sólo se cumple a medias, o que no se está cumpliendo de lejos. Se puede decir de manera consoladora que justamente por ser una meta tan elevada, su razón de ser está en el proceso que lleva a ella y no en alcanzarla. Pero la práctica profesional y ciudadana de egresados, niños y jóvenes parecen decirnos cosas adversas y a veces terribles. Así que quizá estamos planteando mal, o somos demasiado ambiciosos con el concepto que pretendemos lograr como meta de la educación universitaria para nuestros estudiantes. He ahí pues, más que una respuesta, otra manera de preguntar el asunto para la reflexión.

Una manera más realista de plantear el asunto, se nos ocurre, es concibiendo la formación integral como aquella que predispone para relacionarse con el Otro, en tanto no trascender el saber que está en ese otro ya me hace precario, dado que el saber de la ciencia se logra como Otro plural y diverso. Pero también hay en ese Otro una condición de humano y ciudadano que nos completa en nuestra formación, en la medida en que nos da una parte de él, por llamarlo así, en que nos hace más llenos de saber y conocimiento, tanto para la vida ciudadana como profesional.

Quiere decir, entonces, que la formación integral de los estudiantes se instala y realiza en el territorio de Otro saber, de otro yo y de otro ser social, con lo cual la pregonada formación integral hoy es la capacidad para interactuar y aprender de Otro, es decir, no hay formación integral sin aceptar el desafío de instalarme en la condición de Otro saber y otro modo de aprender.

Hay en esta manera de entender la formación integral, desde luego, varias capacidades o competencias sin las cuales no es posible lograrla. La capacidad, por ejemplo, de interactuar y establecer comunicación para interrogar y para dialogar con el saber que es objeto de aprendizaje. Supone esto aceptar una carencia y una disposición para afrontar las dificultades del nuevo saber. También supone, en los tiempos actuales, una gran disposición para escuchar a ese Otro, una capacidad que en nuestro contexto cultural cada vez ha perdido más espacio. Y, de igual modo, existe la necesidad de desarrollar una gran capacidad para la empatía, una capacidad que suele verse a veces como un estorbo o, cuando menos, con desdén, dada la cultura de la sospecha y la desconfianza que predomina en nuestra cultura. De aquí la importancia de las capacidades que citábamos de Nussbaum, pues en últimas son las que deben definir el aprendizaje y la formación contenida en los programas académicos que hoy oferta la Universidad.

Los docentes, por otra parte, son el factor clave de una educación de calidad, más allá de las nuevas tecnologías y de internet. En este sentido cobra relevancia la llamada libertad de cátedra que, en nuestro modo de concebirla, necesita ser vista más allá de una libertad que hace parte de la libertad de expresión y de la protección constitucional y legal que la ampara, pues interpretarla así parece insuficiente. Es claro que enseñar exige libertad de pensamiento y libre examen de la ciencia. Pero tampoco sólo en virtud de un derecho que se nos otorga desde fuera por un agente ajeno a nosotros.

Tal como se debería concebir, la libertad de cátedra exige sobre todo responsabilidad con la ciencia y el conocimiento y libertad para encontrar un método, una disciplina y un límite al que llegar con los estudiantes. Y qué decir tiene también que en nuestra cultura académica ella se ha prestado para el abuso y para practicar una suerte de credo soberanista en el aula, pues la autonomía, concepto del que en verdad proviene en nuestro medio, se ha prestado para el proselitismo chato y descarado de doctrinas y teorías, castrando a los estudiantes de un examen plural del pensamiento y de las teorías y visiones que se dan cita en los saberes y la ciencia.

La libertad de cátedra es un bien preciado de la enseñanza, pero como todo derecho no es absoluto. La misma autonomía universitaria tampoco lo es, que es su sustento. De hecho, en nuestro medio, un valor que se ha recuperado como parte de una cultura pública responsable, es la de la rendición de cuentas. Es decir, que si la autonomía es necesaria como bien de la universidad, ella se la realiza en el marco de unos límites que prescriben la necesidad de dar cuenta pública de su uso para el cumplimiento cabal de la educación como derecho, o como servicio público.

Es evidente también, por otro lado, que la libertad de cátedra se ejerce en el marco de la ciencia y el saber para el que el docente está habilitado. Si eso es así, quiere decir que también el saber y la disciplina en la que enmarcamos nuestra tarea docente, nos fija unos límites y unos mandatos a los cuales estamos obligados. Vale decir que, si abordamos en una sociedad como la colombiana el estudio

y enseñanza de los factores que envilecen la política, por ejemplo, debemos ser capaces de mostrar las diferentes visiones, teorías y autores que se han ocupado del asunto como objeto de estudio. Y es deseable que se lo haga a través del libre examen de esas visiones y posiciones sobre el particular; antes de establecer posiciones si es que cabe hacerlo. Eso cabe así dentro de una genuina enseñanza y no como pretexto para hacer proselitismo que es, a nuestro entender, una de sus tentaciones.

Lo anterior es factible de comprobar escuchando a veces a los estudiantes quejarse, o cuestionando que el docente quiere que asuma sus mismas posiciones sobre un tema de enseñanza en el aula. Es un síntoma, sin que sea menester mostrar evidencias que no vienen al caso, que algo en la manera como se concibe la libertad de cátedra en la docencia, está esperando ser examinado²².

En consecuencia, si bien la “formación integral” de los estudiantes es una meta noble para perseguir y alcanzar, su realización parece necesario llenarla de nuevo contenido y actualizarla. Vale lo mismo para el concepto de libertad de cátedra en virtud de que ella no es absoluta ni define un estilo soberanista que nadie le ha otorgado. En fin, siendo dos pilares importantes en el proceso de aprendizaje, su renovación es significativa en virtud de sus implicaciones en la definición de un modelo de aprender y enseñar en la Universidad.

Imagen actual de la Universidad Autónoma

Esta Universidad consagró su PEI mediante el Acuerdo 414 de 2002. Es un compendio de normas en el que se prescribe y prefigura una imagen de la Universidad que se quiere y allí se enumera una semblanza del origen de la Universidad que bien vale describir sucintamente. Legalmente la Universidad se creó en septiembre 24 de 1971 y académicamente el 4 de febrero de 1972 con la apertura de cuatro (4) programas: Derecho, Economía, Ingeniería Industrial e Ingeniería de Sistemas.

El 5 y 6 de mayo de 1993 se efectúa una visita del ICFES con la que se buscaba darle reconocimiento para su transformación como Universidad como en efecto se pronunció favorablemente el Ministerio de Educación Nacional mediante Resolución 3279 del 25 de junio de ese mismo año. También la Universidad dispuso algunos objetivos como los siguientes:

“- Apoyar la formación de Docentes en Maestrías y Doctorados, en sus disciplinas o en disciplinas afines o complementarias; en la adquisición de conocimientos pedagógicos y de

²² Un elemento que ya algunos proponen y que podría ser razonable para evitar el desvío de la misión docente, es el de establecer lo que llaman un juramento socrático par los docentes, en analogía con el juramento hipocrático que se exige a los médicos para el desempeño de su profesión (Frank Rhodes en: *La creación del futuro*, pág. 215, 2009).

gestión administrativa, para contar con un 70% de postgraduados para el 2006.

- Capacitar en habilidades pedagógicas, procesos investigativos, tecnologías aplicadas a la educación e inglés como segunda lengua, al 100% de docentes de tiempo completo y medio tiempo y al 70% de docentes de cátedra, para el 2006.
- Contar con, al menos tres grupos de investigación consolidados por facultad y por postgrado con el concurso de investigadores, profesores investigadores y estudiantes provenientes de “los semilleros de investigación” creados por el Sistema Unificado de Investigaciones (SUI), para el 2006.
- Definir las líneas de investigación, los proyectos adscritos y la pertenencia a Redes nacionales e Internacionales y difundir los resultados de investigación en revistas indexadas”.

Por otra parte se definió la misión²³ y visión de la Universidad con las que se estableció una ruta y un norte para la institución, amén de algunas disposiciones para crear espacios virtuales de educación. Todo ello, unido a una insistencia en soportar su tarea educativa en facilitar el acceso de más jóvenes a la educación superior y para que el conocimiento cumpliera la tarea de resolver problemas de la sociedad, lo cual configura el ethos de la universidad en buena parte de su trayectoria hasta el presente, trayectoria que en todo caso debe ser evaluada en comparación con las llamadas universidades de tercera generación que ponen el acento básicamente en explotar los conocimientos que abordan y crean las universidades, se reorienta el aprendizaje colocando un acento en el crecimiento y selección de los mejores estudiantes, en reclutar a los mejores docentes y hacer uso activo e interactivo de las nuevas tecnologías para favorecer el aprendizaje, entre otras características²⁴.

Varias observaciones, sin embargo, es menester declarar como debilidades del PEI. En principio se echa de menos una mención destacada sobre la necesidad de la recreación y la construcción de ciencia, lo cual no es concepto central en la definición de su misión. Y respecto a la visión no parece razonable ubicar la acreditación de la universidad como su eje, en tanto que en nuestro parecer la acreditación más que un fin, es un medio para conquistar un lugar de calidad y reconocimiento académico y cultural en Bogotá y la región.

En la regulación del PEI se establecen igual unos objetivos y metas que deben de ser evaluadas de

23 Misión: “Un Centro Académico democrático, independiente, participativo y pluralista, comprometido con el desarrollo de la persona, con la realización de los valores esenciales del ordenamiento jurídico colombiano, mediante el cultivo del conocimiento racional con miras a la formación integral, la investigación y la participación de la comunidad universitaria en la vida socioeconómica, cultural y política de la Nación”. Visión: “Ser una universidad acreditada, de reconocida influencia en el medio cultural, económico y social del país y con una comunidad académica y científica relacionada nacional e internacionalmente”.

24 Remolina, 2016, págs. 154-55.

manera sincera y evidente, dado que desde entonces han pasado alrededor de quince años. A simple vista por los propios datos que registra el SNIES, es claro que las metas del PEI no se cumplieron, pues luego de 12 años no se han acreditado los programas académicos.

Se cita en el PEI, como en unas jornadas académicas del año 2016, la preocupación por superar las tensiones internas de grupos y construir un clima organizacional que favorezca el diálogo y el respeto entre los miembros de la comunidad universitaria, lo cual interpela directamente el modo como hasta la fecha se tramitan los desacuerdos y los conflictos internos en la Universidad. En otras palabras, hay una inquietud por el modo como se agencia y se dispone el gobierno y la gobernabilidad en la Universidad, en tanto que su curso afecta los procesos académicos y ponen incluso en riesgo la estabilidad institucional.

Esta fragilidad de la Universidad resulta prioritaria de abordar, dado que a veces no se entiende que no se está hoy día en la circunstancia de años anteriores, pues se ignora o se minimiza que desde diciembre de 2014 el Gobierno Nacional dispuso instrumentos preventivos y de intervención para aquellas IES que, eventualmente, puedan estar poniendo en emergencia su desarrollo académico y su sostenibilidad financiera y administrativa, como se ha podido comprobar ya en IES como la Universidad San Martín y otras.

Esta situación hoy día ha cobrado notoriedad en la visibilidad de las universidades y es por tanto apremiante definir trámites y manejos en el que los actores implicados operen desde una perspectiva que defienda la continuidad y el fortalecimiento universitario, independientemente de los intereses legítimos en juego. En el caso de la Universidad Autónoma es evidente que su origen tuvo una estirpe democrática proveniente del ideario emancipatorio del momento, pero también del humanismo conservador. Pero es evidente también que hubo una evolución del supuesto igualitario y solidario con el que nació la universidad, a una visión en la que sin dejar de perder su compromiso con la sociedad y el país, tácitamente les ha recordado a los fundadores que el origen de la universidad conllevó igualmente la iniciativa privada de un grupo de educadores que, implícitamente, no olvidan la responsabilidad social del magisterio que enarbolaron, pero a fecha de hoy han advertido que las circunstancias mutaron la razón social de la universidad.

En nuestro parecer, creemos que una visión que privilegie lo social, debe advertir también los altos costos que supone hacer educación de calidad, como así mismo que el saber de la ciencia, las humanidades y el arte debe ocupar el centro de las preocupaciones que definen una Universidad.

Este marco de interpretación, desde luego, puede ser más amplio, pues coloca en el centro de

su tarea cierto sentido de mejoramiento y reforma de la sociedad, pero sólo se la puede cumplir; a condición de no olvidar que es la ciencia y el saber el eje central de su razón de ser; pues la dota de una intervención social fiable y cierta para la resolución de los problemas de la sociedad y no de meras recetas y especulaciones. Aclaradas pues, estas condiciones, cobran mejor sentido los recursos de que se dispone para ordenar la tarea docente, el aprendizaje de los estudiantes y la gestión de profesionales calificados que garanticen el desarrollo institucional y la gobernabilidad.

El proceso de acreditación institucional

Una universidad en la actualidad, en el mundo global de hoy, tiene igualmente que someterse al escrutinio y examen de la sociedad de su entorno. Ese es el sentido de los sistemas de aseguramiento de la calidad que han proliferado desde hace algunos lustros en diferentes naciones. En Colombia, esa misión ha pasado por varias etapas e instituciones, pero en los actuales momentos se encuentra en manos de instancias como el CNA, el CONACES y el propio MEN. Eso explica también porque las IES se han visto abocadas a los llamados procesos de acreditación de sus programas académicos o de toda la institución.

Por eso la mayoría de IES han debido transitar por ese camino. Unas ya lo han cumplido y se han reacreditado, otras lo tienen avanzado y otras están en su proceso de mejorar las condiciones iniciales para asumirlo. Eso explica que también la Universidad Autónoma, como otras privadas de su rango, se hayan propuesto unos pasos y metas para su acreditación desde el año 2002, pero la meta de acreditar sus programas académicos a 2008 no se ha podido lograr a fecha de 2018.

El asunto es de vital importancia porque las instancias del Estado que tienen que ver con el asunto han dispuesto directrices de acreditación en varios momentos desde su puesta en marcha en 1994 con el CNA, la última de las cuales, con la expedición del Decreto 1280 de julio 25 de 2018, revisa otra reciente de 2014, con lo cual el proceso que han venido adelantando las instituciones de educación superior que se encuentran en ese proceso, debe sufrir un nuevo reajuste en los factores que deben tener en cuenta para cumplir con los requisitos de la acreditación institucional, pese a que dicha normatividad entrara en vigencia a partir del año 2019.

Las Universidades, no obstante que tienen el deber de someterse a procesos de aseguramiento de la calidad y con ello a procesos de acreditación de alta calidad para supervivir y someterse al escrutinio público del bien de la educación que ofertan, deben apostar a ser más sensibles a procesos de autoevaluación y rendición de cuentas que provengan de su propia decisión. En este sentido deben

también reinventar su misión en el marco de los nuevos desafíos que se plantean a las universidades. Aquí cabe tener en cuenta que la demanda y oferta que se ha presentado en los años 90 del siglo XX y principios del XXI, ha seguido un línea de incremento pero con señales en los últimos años, de que la capacidad instalada de las universidades del Estado ha llegado a su límite para ofertar más cupos y, por el otro lado, que la contracción o auge de la economía tiene influencia directa en la oferta de las Universidades Privadas, amén de que ésta necesita ser diversificada, flexible en los programas y adecuada a los nuevos entornos de aprendizaje en línea y a la propia competencia que representan las instituciones extranjeras de educación superior²⁵.

La Universidad, así, está abocada ahora a definir nuevos derroteros confiables para los factores de la acreditación institucional, cómo asumir el ejercicio de aprender y enseñar, de investigar y ofrecer soluciones a los problemas de la sociedad, en un contexto en que nuevos entornos de aprendizaje y nuevos requerimientos de la economía y la sociedad en general, le plantean retos que la reinventan.

Conclusiones

Así pues, cabe hacer las siguientes conclusiones: a) El diseño del gobierno de una universidad debe disponerse de modo que facilite la toma de decisiones de manera oportuna y confiable, de tal forma que evite la prórroga indeterminada de soluciones que luego terminan acumulándole problemas que la hacen inviable; b) la misión de la universidad debe atender a que ésta se realice en medio de contrapesos y controles que están definidos en el sistema de aseguramiento de la calidad, así por su filosofía y espíritu la universidad no los comparta, dado que son regulaciones y exigencias que necesitan ser cumplidas para ganar credibilidad, confianza y legitimidad ante los jóvenes y la sociedad; c) una universidad, así sea privada, debe concebir su misión como un bien público, sujeto al escrutinio y el examen de la sociedad de su entorno; d) aunque la universidad en su génesis tenga las señas de identidad de un proyecto no estatal, su éxito está circunscrito a entender la autonomía universitaria como el pilar que le permite una mejor realización de su misión y gobierno. Esto supone que el gobierno universitario debe encontrar los espacios y herramientas que le permitan la sostenibilidad a la universidad poniendo en el centro de su interés a la comunidad universitaria y la sociedad de su entorno; e) la universidad debe realizar su misión académica y social a través de la adopción de códigos de buen gobierno que promuevan buenas prácticas de gestión y de valores que favorezcan una saludable cultura organizacional.

²⁵ Al respecto véase los textos *La creación del futuro. La función de la universidad norteamericana* de Frank T. Rhodes y *Educación Superior Comparada. El Conocimiento, la universidad y el desarrollo* de Philip G. Altbach.

Referencias

- Altbach, Philip G. (2009). Educación Superior Comparada. El Conocimiento, la universidad y el desarrollo. Buenos Aires, Universidad de Palermo.
- Bermejo, José Carlos (2011). La maquinación y el privilegio. El Gobierno de las universidades. Madrid, Akal.
- Bustamante, Guillermo, et al. (2002) El Concepto de competencias. Una mirada interdisciplinar. Bogotá, Sociedad Colombiana de Pedagogía.
- Hirschman, Albert. (1977). Salida, voz y lealtad. Respuestas a la disminución en las empresas, organizaciones y estados. Fondo de Cultura Económica, México, D.F.
- Grau, Francesc Xavier (2015) en El Gobierno de las Universidades. Reformas necesarias y tópicos manidos. Climent, Vicent et al. (eds.) Madrid, Universitat Jaume I/ Tecnos.
- Hernández, Jesús et al (2013). La Universidad cercada. Testimonios de un naufragio. Barcelona, Anagrama.
- Michavila, Francesc (2015) en El Gobierno de las Universidades. Reformas necesarias y tópicos manidos. Climent, Vicent et al. (eds.) Madrid, Universitat Jaume I/ Tecnos.
- Navarro, David y Balanta, Nevis (2015). Reinventar la Universidad. Bogotá, Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Nussbaum, Martha (2012) Crear capacidades. Barcelona, Gedisa.
- (2010) Sin fines de lucro. Por qué la democracia necesita de las humanidades. Buenos Aires, Katz editores.
- Ordine, Nuccio (2013). La utilidad de lo inútil. Barcelona, Acantilado.
- Ortega y Gasset, José. (2015) Misión de la Universidad. Cátedra, Madrid.
- Remolina, Gerardo (2016) En Asuntos de Gobierno Universitario. Cifuentes, Jairo (Editor). Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Restrepo, José Manuel (2014) En Educación Superior en Colombia. Doce propuestas para la próxima década. Roa, Alberto y Pacheco, Iván (Eds.) Barranquilla, Universidad del Norte/Center for International Higher Education.

Rhodes, Frank T. (2009) La creación del futuro. La función de la universidad norteamericana. Buenos Aires, Universidad de Palermo.

Toro, José Rafael (2014). En Educación Superior en Colombia. Doce propuestas para la próxima década. Roa, Alberto y Pacheco, Iván (Eds.) Barranquilla, Universidad del Norte/Center for International Higher Education.

Villamizar, Darío (2015) en El Gobierno de las Universidades. Reformas necesarias y tópicos manidos. Climent, Vicent et al. (eds.) Madrid, Universitat Jaume I/ Tecnos

Otras referencias

- Congreso de la República de Colombia. Ley 30 de 1992.
- Congreso de la República de Colombia. Ley 1740 de 2014.
- Ministerio de Educación Nacional. Decreto 1280 de 2018.
- Universidad Autónoma de Colombia. (2002). Proyecto Educativo Institucional. Bogotá, Fondo editorial.