

## LAS CORPORACIONES ACADEMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA.

La estructura organizacional y la universidad  
del nuevo siglo

### INTRODUCCION

El nuevo milenio, por su simbolismo de ámbito universal, representa una buena oportunidad para continuar con la discusión, nunca agotada, de repensar la institución univesitaria. Para el efecto es necesario definir la universidad de hoy como un concepto histórico y con esta base otear el futuro y definir los cambios de rumbo que fueren necesarios.

Este objetivo requeriría de muchos expertos, filósofos, historiadores y visionarios de todos los confines disciplinarios que, seguramente, discutirían acaloradamente asuntos relacionados con la universidad clásica y su compromiso con la cultura y con el estado nación, versus la universidad de hoy y su compromiso con la excelencia, lo que la acerca más a una organización empresarial propia de la globalización (ver: *The University in ruins*, de Bill Readings), amén de otros matices particulares de cada país o región.

Sin desconocer la importancia de esas discusiones, en esta oportunidad quisiera proponer que uno de los

cambios importantes que la misma universidad ha logrado gestar y que demandan nuevas aproximaciones, es el relacionado con el paradigma cartesiano que implantó a la ciencia y dio lugar a las disciplinas como mecanismo eficiente para abordar el conocimiento. Ello nos ha conducido al presente estado de desarrollo tecnológico, pero seguimos sin entender el mundo y parece que la magia de esa tecnología que disfrutamos se entroniza cada vez más en el lugar que debería ocupar el conocimiento.

Durante este siglo que agoniza, sin embargo, hemos visto crecer la evidencia de la complejidad, que no se opone, pero complementa al método científico, al conjugar la capacidad de discernir y profundizar con la actitud para religar las partes y enriquecer el todo, a fin de comprender, para preguntar de nuevo y acercarnos, lentamente, a la utopía de la realidad.

Así, hemos visto la necesidad de sustituir visiones simples y deterministas por aproximaciones dinámicas, complejas, inciertas, caóticas, cuánticas y, en fin, hemos profundizado en las disciplinas hasta detectar la necesidad del trabajo inter y transdisciplinario y para el efecto nos hemos visto forzados a improvisar nuevas lógicas y nuevos lenguajes y hasta hemos divisado con alegría la unidad vibrante de la naturaleza en todas sus formas, incluida la cultura. Nuestras universidades, en general, han hecho pocos cambios en la estructura departamental o disciplinaria y, por lo tanto, la posibilidad de la inter/transdisciplina se ha visto

limitada a los discursos mientras, en la práctica, se despilfarra el recurso humano por la ausencia de una atmósfera saturada de libertad y de flexibilidad académicas y por el déficit de un liderazgo que plantee objetivos de largo aliento, que convoque a los mejores talentos e induzca la sensación de urgencia y de responsabilidad con la tarea académica.

La generación y el mantenimiento de esa atmósfera debe ser un prerrequisito para la institución universitaria que desee acercarse exitosamente al próximo siglo. Se trata pues de crear condiciones para la transdisciplinariedad, sin abandonar las disciplinas, y estimulando la aparición de líderes académicos. La estructura organizacional que permite el logro de este objetivo es la matricial, donde los recursos de los componentes verticales (facultades y departamentos) gravitan alrededor de líderes que crean las opciones para interconectar, en forma horizontal, múltiple y variada, todo el potencial "sobrante" - quizá pudiéramos decir la plusvalía no aprovechada - de las disciplinas. De esta manera se crean movimientos académicos que además de enriquecer a los participantes, crean opciones emergentes de docencia, de investigación y de servicio.

## **LAS CORPORACIONES ACADEMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA**

En este orden de ideas, en la Universidad de Antioquia, se dieron dos movimientos aparentemente independientes, uno de tipo académico y otro de orden estatutario, que condujeron a la creación de las

Corporaciones Académicas que se definen como entes académicos en los que participan recursos físicos y humanos de diferentes facultades. (Los institutos, en nuestra Universidad, en ese mismo Estatuto, quedaron limitados a la interacción interdepartamental, al interior de las facultades). Paralelamente a la discusión del Estatuto, aunque independientemente, se creó un movimiento académico generado por profesores, que tuvo la suerte de convocar docentes de varias facultades y escuelas (Medicina, Ciencias Exactas y Naturales, Medicina Veterinaria y de Zootecnia, Química farmacéutica, Bacteriología) y recursos humanos externos a la Universidad, tanto locales, como nacionales e internacionales, para ofrecer el Posgrado en Ciencias Básicas Biomédicas.

A pesar de la novedad y de la falta de bases legales suficientes, pero con la colaboración necesaria de todos los poderes involucrados, muy especialmente los Decanos, el proyecto se aprobó por el Consejo Superior Universitario en 1992 y por el Instituto Colombiano de Educación Superior, en 1993, año en que se abrieron las puertas a la primera cohorte de estudiantes en los niveles de Especialización básica, Maestría y Doctorado. Este Doctorado, a propósito era, a la sazón, el segundo de la Universidad de Antioquia, después del de Filosofía.

Hasta 1993 se habían creado dos opciones de posgrado en estas disciplinas (genética e Inmunología) que funcionaban independientemente en diferentes

facultades. La primera labor fue unirlos y para el efecto se propuso un currículo central común con los elementos fundamentales de biología celular y molecular, estadística e investigación. Mas allá de esta estructura común los profesores de cada área ofrecerían los cursos específicos, genética e inmunología para este caso y la respectiva línea de investigación.

Con esta propuesta se atrajo precozmente a otros grupos de profesores, con capacidad de formar posgraduados y con proyectos de investigación activos y bien financiados, quienes no vieron tanta dificultad en hacer el aporte específico, en la parte teórica. De esta manera, en la actualidad se ofrecen no solamente dos, sino 34 opciones de posgrado (4 de doctorado, 15 de maestrías y 15 de especializaciones básicas); se han matriculado 117 estudiantes de todas las profesiones relacionadas y aún de otras, aparentemente no tan cercanas (medicina, medicina veterinaria, odontología, química farmacéutica, química pura, bacteriología, biología, enfermería, zootecnia, agronomía) y en 1997 este programa de posgrado tuvo el honor de graduar lo primeros 4 Doctores de la Universidad de Antioquia en sus 195 años de historia.

El gobierno nacional, a través de Colciencias ha convocado, en dos ocasiones, a los programas de doctorado existentes en el país (alrededor de 15) y en ambas oportunidades este programa ha obtenido el segundo lugar, en términos de calidad académica. Los efectos de este programa de posgrado han sido múltiples:

- 1- El cambio en la cultura organizacional y administrativa. Se demostró que las ideas de cambio no tienen que surgir de la cúpula y que la horizontalidad organizativa y la flexibilidad administrativa tienen una capacidad enorme de transformación
- 2- El cambio en la cultura de la interacción entre académicos. El programa creó inesperadamente una atmósfera de intercambio que promovió y facilitó interacciones inexploradas; no solo entre departamentos y facultades sino también a nivel local, nacional e internacional.
- 3- El acercamiento multidisciplinario: Este cambio de cultura acercó las disciplinas y creó posibilidades antes no soñadas en términos de cooperación para la investigación, para la docencia colectiva, para la ampliación de metas, amén de la alfabetización en áreas ajenas a la disciplina particular de cada individuo.
- 4- La creación de una atmósfera de aprendizaje. El aprendizaje es la última meta del proceso educativo aunque desconozcamos a cabalidad los mecanismos involucrados. Generalmente una buena atmósfera de aprendizaje no es un clásico salón de clase; una buena atmósfera de aprendizaje se asemeja más a un laboratorio del pensamiento, donde el método es la pregunta y las herramientas son las ideas. El posgrado basó su pedagogía en la investigación y en la discusión.

- 5- La creación de opciones, antes no existentes, para la formación de investigadores. Colombia, según un informe de hace unos cuatro años, requiere de 8.000 doctores para nivelarse con los países latinoamericanos en los próximos...ya sólo quedan 6 años!
- 6- La preparación de personal para el reemplazo generacional en la docencia universitaria. La Universidad de Antioquia, en particular, con 20.000 estudiantes y 1.800 profesores, esta afrontada a la dificultad de reemplazar a la mitad de sus docentes en los próximos cinco años. Afortunadamente, de los 63 egresados del programa, hasta el presente, la mayoría han sido vinculados como docentes y asociados de investigación en diferentes universidades del país.
- 7- La promoción de la actividad investigativa. Esta atmósfera de trabajo también ha tenido impacto en la cantidad y la calidad de la investigación, pues el ingreso de los estudiantes a los laboratorios creó una fuerza laboral significativa, a la vez que se hicieron posibles nuevos niveles de evaluación, criticismo y cooperación.
- 8- El logro de fondos nuevos para la Universidad. Nuevos proyectos de investigación fueron generados, nuevos ingresos por concepto de matrículas y recursos adicionales por concepto de premios (200 millones de pesos). También se deben tener en

cuenta los "intangibles", para poner un nombre al éxito de otros proyectos que lograron financiación gracias a los méritos del posgrado.

- 9- Una intensa utilización del recurso humano. La Universidad de Antioquia ha sido, tradicionalmente, una institución dedicada a la docencia de pregrado, aunque posee recursos humanos entre sus profesores, con preparación suficiente para la generación de conocimiento y para el posgrado. Este programa creó condiciones para que los profesores cumplan funciones adicionales, acorde con su grado de formación.
- 10- La promoción de contactos internacionales. La postmodernidad y la globalización, en particular, exigen elevar las antenas más allá del terruño; y el avance de las comunicaciones lo han hecho posible. Esto representa una nueva crisis para la universidad que de nuevo tendrá que redefinir su razón de ser; bien para la cultura de su estacionación o bien para la aldea global. La crisis es bienvenida.
- 11- La emulación por parte de otros grupos de docentes. No solamente se atrajo docentes de diferentes rincones de dentro y de fuera de la Universidad hacia el programa, sino que la idea de posgrado marco, de currículo central, de flexibilidad curricular y administrativa y de autoorganización, han sido imitadas por otros programas como Ciencias Ambientales y Patologías Tropicales que ahora son

también CORPORACIONES, y por el posgrado marco en Ciencias Químicas que unió por primera vez, los intereses de tres facultades: Ingenierías, Química Farmacéutica y Ciencias Exactas y Naturales.

- 12- El incremento en la credibilidad al interior y al exterior de la institución. El posgrado se convirtió en un programa bandera con el cual se ha cambiado la imagen de la universidad en todos los niveles sociales. De particular importancia, en este sentido, es el hecho de que la nueva Ley de educación superior define a la universidad, a diferencia de los institutos politécnicos, como la institución donde se crea conocimiento es decir, el nicho de la investigación. La existencia de los posgrados confirma la naturaleza universitaria de la institución.
- 13- El liderazgo institucional en el área, a nivel nacional. Siendo el programa el segundo entre todos los doctorados del país y el primero en el área biomédica, era de esperarse que la Universidad de Antioquia se convirtiera en el ejemplo a seguir por parte de las demás universidades del país.
- 14- La sintonía con el momento histórico y político de la Institución y del país. Debemos reconocer que todo esto no hubiera sido posible sin un ambiente político apropiado. En Colombia, gracias a una nueva Constitución firmada 1991, a la Ley de Ciencia y Tecnología, a la nueva Ley rectora de la

educación superior y al empeño de Instituciones como Colciencias y el ICFES, se ha cambiado significativamente el espacio para la investigación y para la docencia de posgrado. De la misma manera, debemos anotar que la Universidad de Antioquia, y muy particularmente sus últimos equipos administrativos y un puñado de profesores, han sido sensibles para tratar de interpretar las necesidades del país y las posibilidades institucionales.

Todo esto nos anima a declarar que el futuro está en nuestra manos y que la universidad a pesar de, o más propiamente deberíamos decir, gracias a, su permanente crisis, todavía representa una opción para la sociedad presente y futura.