

PENSAMIENTO UNIVERSITARIO Y HERRAMIENTAS DE
GESTION. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN LA
E.A.N.*
RUBEN DARIO GOMEZ SALDAÑA **

RESUMEN

El presente artículo muestra la aplicación de herramientas de gestión universitaria en la Escuela de Administración de Negocios. Describe el origen y el proceso de conducción institucional por medio de un mecanismo de planificación que se refiere ante todo al *sentido de la acción* de la entidad, en su proyecto de conversión al estatus de Universidad. A manera de conclusión ilustra sobre cómo hacer gerencia universitaria sin perder los mas íntimos tejidos de la institución social y bien común que representa y que justifican su existencia. El artículo refiere permanentemente al texto del Proyecto Educativo Institucional de la Escuela de Administración de Negocios emanado de la Rectoría en julio de 1995, especialmente en el contenido preparado por el autor para dicho fin.

** Vicerrector Académico de la Escuela de Administración de Negocios

INTRODUCCIÓN

Por necesidad natural y exigencias derivadas del desarrollo institucional, la Escuela de Administración de Negocios ha venido incorporando a su quehacer cotidiano un conjunto de mecanismos que le han permitido realizar y proyectar un rumbo de prometedores logros. La Institución, aunque muestra resultados de treinta años de trabajo, es en el contexto de la *Universidad* -como institución social centenaria- muy joven. Su juventud alimenta el ímpetu que ha promovido los cambios sustantivos desde sus primeros años; su madurez alienta un trasegar responsable y profundo como Universidad.

La meta de ser una Universidad superó el propósito exclusivo de la dirección para pasar a constituirse en un anhelo de la comunidad académica, legitimado por su espíritu, cotidiano trabajo y resultados. Allí nace el *Proyecto Universitario Institucional*, que se ha constituido en la síntesis de su derrotero y su horizonte de reflexión permanente.

Génesis y proyecto

El proyecto como tal ha comenzado por una voluntad directiva de cambio, circunscrita al acontecer nacional en las políticas educativas, que a su vez, se trenzan al acontecer de la sociedad en el país y de éste en el mundo. En forma paralela, el desarrollo del conocimiento, la academia como tal en las diferentes comunidades científicas, el ambiente de las profesiones, el trabajo en la pedagogía, entre otros factores, presionan o agencian los cambios que se agrupan y proponen en un plan de desarrollo que ha sido denominado Proyecto Educativo Institucional¹. Es el particular desafío dentro del desafío mayor de un país. Es la materialización de ideales e idearios que coadyuven a la formación de hombres íntegros para una sociedad en crisis y esperanzada. Es la adopción de un trabajo que resista la diversidad y acoja la multidisciplinariedad, como condición de una verdadera Educación. Es en gran medida, una postulación de intenciones pensadas, dichas y realizadas con un hilo conductor y caracterizadas por las notas más exigentes de una verdadera Universidad: ser Científica, Universal, Corporativa, y Autónoma.

La acción universitaria entonces se ve reflejada en las propias estructuras del trabajo académico, haciéndolo corporativo e interdisciplinario, como son en la realidad los problemas en la interacción social. El proyecto ha sido concebido como una estrategia de acción que polariza, la voluntad de los actores de los diferentes procesos, hacia los fines colectivamente buscados e institucionalizados. Es también una manera de armonizar los esfuerzos y los recursos, en una dinámica que permite lograr sinergia y progresión del resultado total. En último término y para las personas de la EAN, es la disposición de realizaciones de vida profesional y aportes a la construcción de una mejor nación, plena de oportunidades y medio humano de vida.

Al reconocer la historia y el carácter fundacional de la Escuela de Administración de Negocios, el plan así definido se convierte en la prospectiva de un cambio en las costumbres y en las prácticas de todo quehacer institucional. Desde esta óptica, se trata de un desaprender colectivo o una renovación de las prácticas del trabajo académico. En esta tarea están involucradas y fuertemente comprometidas, la praxis de la docencia, de la investigación y de la extensión, conjunto éste, que a manera de espectro de trabajo institucional, se re-crea y propone como generador de nuevas opciones al individuo en este sentido. Resultan de doble factura los fines de la acción proyectada. Por un lado una, afirma y conserva el valor neural de la cultura, y otra, innova, transforma y arroja a la sociedad hacia la utopía. Es la manera de hacer un gobierno institucional colectivo. En fin, que el Proyecto Educativo Institucional orienta las acciones y hace homogéneo el interés colectivo, dentro de su diversidad necesaria. El proyecto se construye en forma permanente. Es allí donde se hace evidente la tensión entre lo posible y lo deseable. En cada una de sus etapas y en sus peculiaridades íntimas, han de existir los conflictos propios del cambio. Este es un conflicto sano y natural que se debe abordar con la madurez propia de una institución que quiere cambiar. **Es el fenómeno de comenzar a dejar de ser para ser de manera distinta.**

¹ E.A.N. Oficina de Planeación. 1995.

Macro-estrategias del Proyecto Educativo Institucional. Perspectiva Académica.

A continuación se describen en forma general el conjunto de acciones generales que han de permitir la realización del P.E.I. Estas, son patrones de trabajo que orientan la ruta crítica por la cual debe transitarse para garantizar el mejoramiento propuesto. Conservan ellas el doble carácter de orientar el pensamiento universitario y servir como herramienta de gestión.

La Evaluación Institucional.

El primer dispositivo es el de la Auto-evaluación permanente, que diseñado para la acción y para la reflexión, ha de permitir el avance calificado y racional, haciendo del trabajo académico una vivencia de múltiples frutos y caracterizado por esfuerzos productivos y colectivos.

De otra parte, la inmersión de la Escuela en un mundo universitario y científico más amplio, nacional e internacional, le define un plan de trabajo articulado con *sus pares*, quienes además de trabajar en proyectos conjuntos interinstitucionales, deben contribuir a la mirada de la evaluación, por medio de un mecanismo de hetero-evaluación. Esta evaluación externa dará relieve al trabajo interno, en la medida en que califica en la corriente universal, nuestro doméstico trabajo, en un trance de comunidad científica. Ambos mecanismos tienen como premisa y base de calificación, la **calidad**, categoría que aunque indefinida y acomodaticia, representa en el lenguaje universal la idea de lo bien hecho y útil, y ajustado al mejor sentido general. La expresión del reconocimiento de la calidad será la obtención de la Acreditación Institucional, dentro del escenario académico nacional e internacional. Se espera contar con el reconocimiento como Universidad por parte del Estado Colombiano en ese momento.

La Investigación.

La actividad universitaria más controvertida en los últimos tiempos y por demás tarea crítica en toda institución de educación superior, es la investigación. Esta, en el plano social más reciente reclama por ser asumida desde la Universidad como

eje de la transformación y valoración de la vida moderna. En tal sentido la E.A.N., se inscribirá en la tarea investigativa, haciéndola centro de todo su quehacer y fuente de orientación en el transcurrir de su propósito general. La investigación entendida como la acción de búsqueda permanente del conocimiento, deberá estar articulada al mundo científico, cuyo encuadre represente un acceso al desarrollo humano, al desarrollo de oportunidades para la sociedad, al desarrollo del conocimiento en sí mismo y al desarrollo del contexto de cada uno de los programas académicos en los cuales la institución aborde su tarea educativa o profile las profesiones.

La posibilidad de la renovación en todo plano de la academia, estará anclada al desarrollo investigativo, ya que éste determinará, descubriendo, las realidades del objetivo del trabajo académico. Será la investigación, el medio de la formación científica que todo hombre que accede a la universidad adquiera y vivencie. Testimonio de su logro será la contribución que la corporación haga al conocimiento universal, a la solución de los problemas que le plantea el medio en el cual se encuentra inmersa, incluida su comunidad educativa, así como los que le ofrezca el medio industrial y el aparato productivo nacional dentro del ámbito de su trabajo.

En pos de su objetivo científico, la Escuela deberá desarrollar una cultura científica, propia de su vocación o de sus vocaciones; para lo cual deberá conjugar al hombre, al docente y al científico, en un *ambiente propicio y pleno* de su autonomía.

La Departamentalización. Una estructura para la estrategia en plena marcha.

Los procesos que han de conducir al logro de los objetivos y anhelos institucionales deben ser organizados. Pieza fundamental de ello es la disposición de las personas, sus tareas, los recursos y en general el medio en que se desenvuelven. Todos estos elementos pretenden de manera integrada, tener mejor desempeño que la simple suma de sus desempeños individuales. Por ello la organización, y en este caso la EAN, es un todo inmerso en su espacio de trabajo, en permanente desarrollo. Está viva y es interdependiente. La estructura acogida es un medio para que la

organización universitaria cumpla sus fines. Determina en gran medida la calidad de su desempeño, ya que ésta determina el sistema de relaciones y organización de su trabajo, productivo. Los currículos, las actividades investigativas, la distribución de los recursos, los sistemas de evaluación, etcétera, se condicionan a una determinada estructura de la organización.

La organización por Departamentos Académicos es una estrategia de gestión académica en sí misma. Consiste en el diseño de ambientes de trabajo especializados. En el caso concreto de la investigación o la producción calificada de conocimiento, especializa las tareas por disciplinas académicas y realiza los equipos de investigadores. No obstante y de una vez, se advierte que la departamentalización no es ni debe ser sinónimo de insularidad ni de compartimentos estancos. Ella es en esencia la resultante de aplicar un criterio administrativo al quehacer científico por objetos de conocimiento. El esquema no jerarquiza las disciplinas ni las privilegia, tan solo define una convención para trabajar adecuadamente.

Un departamento académico en la EAN, no importa su tamaño ni su área de conocimiento, se concibe como un grupo de trabajo, cuya especialización hace reconocible su actividad y se fortalece para el trabajo interdisciplinario.

Estos se articulan por proyectos institucionales de investigación y por el trabajo en los currículos de los distintos programas que ofrezca la institución, en cualquier nivel. El criterio primo es el de dar vida e identidad académica a aquellos grupos de trabajo con mayor grado de madurez, vista a través de sus desarrollos en los diferentes campos, docencia, investigación, extensión. La prospectiva de cada departamento académico se va definiendo en la medida de su desarrollo y de las exigencias propias de su actividad. Cada departamento tiene, entre otros recursos y para co-



menzar, un proyecto o programa de desarrollo, cuya primera enunciación es la de la Visión o concepción de su trabajo futuro, como también, la de una misión divisional; un Director de Departamento, cuya labor de dirección disciplinar y de proyecto es la prioridad de su trabajo; una relación de mando académico sobre los docentes adscritos a la línea o proyecto de investigación; un presupuesto asignado a manera de capital semilla, con el cual se da respaldo al proyecto educativo particular. Las relaciones de dependen-

cia entre departamentos y programas se mantiene en cuanto su actividad académica así se los determina, tratándose de servicios que presta cada uno por reciprocidad; La política directiva general, en el sentido de la división y especialización del trabajo académico, es flexible, como quiera que lo importante es que la institución adecue sus estructuras, al cambio. El modelo adoptado es apenas una guía y proposición, en tanto modelo, pero es inflexible, en cuanto fines y estándares universales. Se espera que a través del mecanismo de autoevaluación, el cambio tenga su mejor soporte en esta área.

Currículo.

El proyecto educativo rescata, de entre las diversas concepciones pedagógicas, una concepción mayéutica. Un camino para la formación integral. Una opción para el desarrollo de la mente, del cuerpo y del alma, pleno de un espíritu dialogante, abierto y flexible. Una intencionalidad constructiva en el mundo de posibles, en el cual los agentes en el hecho educativo se constituyen en aprendedores recíprocos. Una pedagogía realizable en y para la libertad. Un sistema de relaciones dialogante, transparente y feliz.

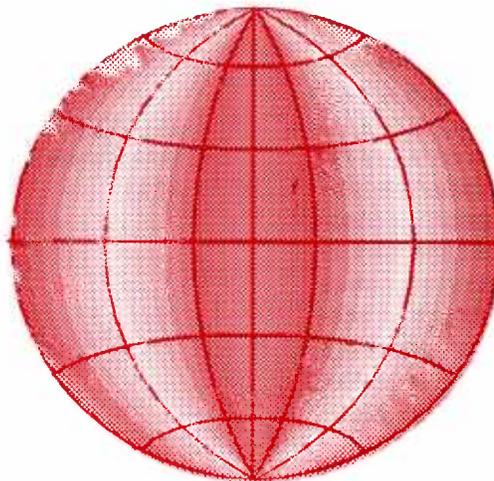
El proyecto educativo debe ser una mediación para el cultivo de los valores de la sociedad, que permita la consolidación de un pueblo en el tránsito hacia la modernidad y que, a un mismo tiempo, transforme la sociedad, como plataforma para la vida digna y trascendente.

El concepto de currículo supera la usual dimensión restrictiva asociada a la idea de conjunto de asignaturas en un plan de estudios, para situarse en una idea de totalidad de experiencias, formales e informales, que desbordan la localidad del aula de clase y se remiten a la plenitud de la vivencia de cada individuo y de la interdisciplinariedad.

La educación pensada en el proyecto educativo, es iluminadora y potenciadora de la voluntad de la persona. Intenta ser en espíritu y acción, personalizada.

En esta pedagogía debe renovarse el papel del maestro como simple transmisor del conocimiento y de la información, en un hacedor de espacios de enriquecimiento vital. Se trata de una educación para vivirla en el acto mismo de su adquisición, no en la promesa vaga de su transformación.

Se deberá reubicar el tradicional énfasis del esfuerzo institucional en la tarea del docente como hacedor de todo el fenómeno de enseñanza-aprendizaje, para recaer en la persona del aprendiz, como centro y vertiente del cambio en el proyecto educativo. La docencia fuertemente asociada a la investigación -y dependiente de ella en alto grado- será iluminada tanto por los conocimientos de la disciplina y la profesión en cada uno de los programas en que se imparta, como por el conocimiento más calificado de la pedagogía, de tal forma que se potencie todo el esfuerzo institucional hacia un resultado vivencial en los actores -profesor y estudiante- y generador de nuevos hombres más creativos, en un mundo estrecho al acceso de posibilidades de vida digna y feliz. La conservación del ambiente y los recursos debe ser impropria de la tarea formativa.²



Relaciones Universidad e Industria y Sociedad.

Las relaciones Universidad-Industria, corresponderán a una estrategia de articulación con el sector, que desborde los tradicionales vínculos. La interacción con la industria debe darse desde la misma concepción en los planes de estudio conducentes a título y los proyectos de investigación.

Se debe mantener un trabajo mancomunado que haga fluido el tránsito de los profesionales recién egresados hacia el mundo del trabajo. Se debe rescatar o cultivar la credibilidad de la industria

con la Escuela a través del diseño de servicios de alta calidad, detectando racionalmente sus necesidades y diversificando la oferta de labores conjuntas. Ese producto es el conocimiento. Por ello la investigación estará íntimamente ligada a los procesos de interacción entre la institución y el sector productivo. La contribución que la investigación haga al desarrollo tecnológico en la producción de bienes y servicios hará, más relevante la acción universitaria. Se debe tener claro que la industria es en sí un laboratorio natural para las prácticas profesionales

y el estudio científico de los fenómenos y aplicaciones que estudia la Universidad. La escuela buscará insertarse en los programas de desarrollo, regionales y nacionales.

Desarrollo Docente.

Una de las principales acciones de la EAN será la evaluación de sus profesores y la vinculación de los necesarios para su renovada misión. Conformará su propia masa crítica. En esta dirección, desarrollará su estatuto docente para hacer de la actividad de sus profesores una labor dignificante y competitiva en el concierto de posibilidades del

² NALUS Feres, Marta. Formación integral y conocimiento. Santafé de Bogotá: ICFES-MEN-UNOCP. 1992.

mundo del trabajo. En la medida que desarrolle su estatuto, podrá ofrecer a sus docentes e investigadores una carrera, que sea atrayente para las mejores mentes del país, en sus áreas de trabajo. Su estatuto se basará en el criterio de la productividad intelectual y la educación de excelente calidad. Se privilegiará la producción intelectual que trascienda la medida clásica de número de publicaciones, por la de proyectos en desarrollo, resolviendo un problema de la sociedad.

La Corporatividad y la Adhesión.

La Escuela propenderá por el trabajo integrado e integral de todos los estamentos, hacia el desarrollo de la comunidad. Siendo así la adhesión a valores institucionales y a su plan de desarrollo, se constituye en factor determinante de la permanencia y desarrollo de las personas en la Institución. La Escuela diseñará mecanismos de progreso profesional y social que compensen económicamente y por medio de diversos beneficios, la dedicación y pertenencia a la obra educativa institucional. Al más alto nivel da asiento al sector productivo, sector social y sus egresados. Dará estímulo para que entre sus egresados se cultive y produzca el relevo de sus profesores, investigadores y directivos. Diseñará y sostendrá una estructura organizacional que facilite la participación y la integración de sus diferentes estamentos.

Consideraciones Finales.

El Proyecto Educativo Institucional ha constituido una herramienta de gestión en tanto su método de elaboración y utilidad práctica señalan orientaciones, estrategias y acciones. Mas importante aun, es que el P.E.I. recoge un pensamiento universitario en síntesis, de su historia y futuro.

La Escuela de Administración de Negocios concreta de esta manera un anhelo corporativo, garantía de su estabilidad y ejemplo de la responsabilidad social de su autonomía.

Al cabo de tiempo el P.E.I. ha demostrado su legitimidad y utilidad, en la medida que tiene el reconocimiento de su comunidad académica y es una guía flexible, cumpliendo además, con las condiciones iniciales para el proceso de acreditación, según visita reciente del CNA.

BIBLIOGRAFÍA

ALDANA VALDES, Eduardo. Planeación en las entidades de educación superior: en la búsqueda permanente del rumbo. ASCUN S.P.S.U. Santafé de Bogotá, 1993.

ANDRADE ROMA, Salvador et al. La organización universitaria y el diseño de su perfeccionamiento. EN: revista IGLU. No 6. Abril de 1994.

BORRERO CABAL Alfonso. La administración universitaria. Santafé de Bogotá: ASCUN S.P.S.U., 1993.