

La flexibilidad: eje de una estructura académico-administrativa*

Orfa Garzón Rayo

Licenciada en Bioquímica. Magíster en Educación
ogarzon@usb.edu.co

Walter Mendoza

Licenciado en Literatura. Magíster en Educación.
wmendoza@usb.edu.co

Octavio Augusto Calvache

Licenciado en Bioquímica. Especialista en Gestión de Proyectos.
ocalvac@usb.edu.co

Grupo de Investigación *Educación y desarrollo humano*
Universidad de San Buenaventura Cali

Resumen

Este artículo indaga sobre qué estructura administrativa es adecuada para promover el desarrollo de programas académicos flexibles y pertinentes en Educación, y se estructura alrededor del concepto de flexibilidad, entendido como un principio relacional y prospectivo, lo que permite señalar las implicaciones que de allí se derivan para diseñar nuevas propuestas de estructura académico-administrativa. Igualmente, se plantea la definición de conceptos claves que son el eje para iniciar programas de transformación institucional.

Palabras clave: Flexibilidad, estructura académico administrativa, gestión, formación

Abstract

This article inquires upon which administrative structure is adequate in order to promote the development of flexible and pertinent academic programs in Education, and it is structured on the concept of flexibility, as a prospective and relational principle, which allows us to point out the implications that derive into the design of new proposals for an academic-administrative structure. Likewise, it offers the definition of key concepts which are the axis from which institutional transformation programs evolve.

Key Words: Flexibility, administrative-academic structure, management, formation.

* Este artículo es resultado del trabajo de grado homónimo en la Maestría en Dirección Universitaria de la Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, radicado en el Grupo de Investigación *Educación y desarrollo humano*, reconocido por Colciencias e inscrito en el Centro General de Investigaciones de la Universidad de San Buenaventura Cali.

Fecha de recepción: Octubre de 2003.

Aceptado para su publicación: Enero de 2004.

Introducción

La flexibilidad en Educación Superior, entendida como principio relacional y prospectivo que genera cambios en la cultura organizacional de las instituciones, se constituye en el soporte de la propuesta de estructuras flexibles académico-administrativas, para la Facultad de Educación de la Universidad de San Buenaventura Cali. Abordar la flexibilidad brinda aportes significativos en la generación de alternativas que llevarán a la Facultad a fortalecer procesos tan importantes como la autonomía, la movilidad estudiantil, la descentralización de poderes y el desarrollo curricular, aspectos prioritarios en la formación del educador.

En este trabajo se plantea el problema a investigar, la metodología seleccionada, los resultados obtenidos hasta el momento, desde el estado del arte y marco conceptual así como algunas conclusiones iniciales. Este artículo se estructura teniendo en cuenta un marco jurídico mínimo, que se ajusta a los enfoques modernos de administración y gestión, a los lineamientos de ley, a las políticas institucionales del Proyecto Educativo Bonaventuriano

y a las tendencias actuales sobre la formación de docentes.¹

Asimismo, dentro de los aspectos de referencia, se tiene la propuesta curricular nuclearizada² que la Facultad de Educación elaboró y desarrolló para sus programas de pregrado atendiendo con ella la acreditación previa de sus programas³ y acercándose así a los procesos de flexibilidad curricular.⁴ Dicha propuesta está sustentada en Nelson López (1995), estructurándose desde la definición de ejes temáticos y núcleos problémicos⁵ que se operativizan a través del trabajo conjunto de docentes y estudiantes mediante la elaboración de proyectos de aprendizaje,⁶ que buscan una relación directa entre teoría y práctica e, igualmente, dar respuesta a las problematizaciones presentadas alrededor del eje temático.

En el desarrollo del artículo, el lector encuentra elementos teórico-conceptuales que lo acercan con propiedad a conceptos claves como flexibilidad, flexibilidad académica, flexibilidad administrativa, estructura académico-administrativa y dirección moderna, los cuales se constituyen en el pilar del trabajo realizado.

1. Este marco está representado a nivel nacional en los mandatos de la Ley 115 de 1994 General de Educación; en el Decreto 272 de 1998, específico para la formación de maestros y para reconocer los criterios para la acreditación previa de los programas de pregrado; la Ley 30 de 1992, que organiza el servicio público de la educación superior y garantiza la autonomía universitaria; el Decreto 808 del 2000 sobre créditos académicos; la Ley 715 de 2002 mediante la cual se reestructura el estatuto docente; y a nivel institucional está representado en el Proyecto Educativo Bonaventuriano, PEB, y en los seminarios-taller Calima, cuyos aportes específicos se incorporan en los antecedentes de este proyecto.
2. La propuesta nuclearizada es una forma de organización curricular que prevé el trabajo interdisciplinario a partir de la definición de problemas que son abordados en cada semestre desde diferentes disciplinas.
3. La Facultad obtuvo del Consejo Nacional de Acreditación, acreditación previa para sus programas de Licenciatura en Educación Preescolar, Licenciatura en Educación Básica con Énfasis en Comercio y Contaduría, Licenciatura en Educación Básica con Énfasis en Tecnología e Informática, Especialización en Investigación Educativa; y de la Comisión de Doctorados y Maestrías acreditación de la Maestría en Educación: Desarrollo Humano, validando así su propuesta curricular nuclearizada.
4. Se entiende por procesos de flexibilidad curricular el trabajo interdisciplinario, el proyecto integrados, la movilidad estudiantil, la construcción colectiva, el trabajo a partir de la definición de problemas, etc.
5. Los ejes temáticos son el conjunto de propuestas de formación integral, que a través de cada semestre se van articulando para el logro de la identidad del educador y los núcleos problémicos son la operacionalización del eje temático y surgen del encuentro entre los saberes y los intereses de los agentes educativos.
6. El proyecto de aprendizaje es una estrategia de enseñanza que permite la construcción colectiva a partir de la integración de las disciplinas al resolver un problema-objeto.

Es a partir del reconocimiento de la situación actual y de las posturas modernas sobre flexibilidad, que se alcanzan elementos de discusión para obtener resultados que deben ser aprovechados para la elaboración de una propuesta de estructura académico-administrativa que involucrará estrategias y políticas de flexibilidad académica y administrativa, para ser desarrolladas por la Facultad de Educación de la Universidad de San Buenaventura Cali.

La fundamentación bajo la cual se sustenta el presente artículo, realiza un recorrido teórico y conceptual alrededor de tres categorías: flexibilidad, administración y academia centrándose en el concepto de flexibilidad por cuanto la producción de conocimiento (científico, tecnológico y disciplinario), la implementación de nuevas teorías organizacionales y de modelos de gestión son cambiantes y reclaman una reacción similar de los agentes involucrados en sus procesos permanentes de construcción y de transformación.

En este sentido, la flexibilidad en la educación superior es analizada desde referentes como: interdependencia, integración, autonomía, democratización y articulación de las unidades y agentes responsables de la dirección y de la gestión de todos estos procesos.

Abordar las categorías anteriores permite reconocer la cultura de los grupos naturales que constituyen la Facultad y, por lo tanto, interesarse en su cultura organizacional que, entre otros aspectos, permite interpretar y comprender las significaciones que las personas le dan a las cosas, a las relaciones con otras personas y a las situaciones en las cuales se de-

servuelven. La claridad sobre estas categorías permite dar una mirada a los nuevos enfoques de la dirección moderna y determinar, a partir de allí, los retos que la Facultad y la Universidad tienen para asumir la flexibilidad como un principio rector en su proceso de transformación institucional.

Problema a investigar

La flexibilidad es, sin lugar a dudas, un aspecto importante de análisis para la educación superior en general y para las facultades de educación en particular.

Actualmente existen diversas definiciones y maneras como cada institución aborda la flexibilidad desde sus procesos administrativos y académicos, dificultando llegar a una unificación conceptual del término y, más aún, a la puesta en marcha del mismo. Es así como se puede observar que la teoría deja muchos elementos de análisis, pero en la práctica se continúan observando programas académicos de carácter asignaturista, desactualizados y poco pertinentes, que no responden de manera adecuada a las necesidades sociales del entorno.

La gran responsabilidad que tienen las facultades de educación de formar un docente íntegro, capaz de afrontar los retos de los avances científicos, tecnológicos, sociales y económicos, es una tarea que lleva a cuestionar la labor formativa y a proponer estrategias que permitan la flexibilidad no sólo académica sino también administrativa, pedagógica y de formación.

La flexibilidad significa la posibilidad de generar relaciones de interdependencia entre la formación que se ofrece y las necesidades de la sociedad, entre las propuestas académicas, administrativas, financieras y de investigación y la formación de profesionales de la educación; lo cual implica tener mayores grados de autonomía, de poder decisorio, generar mayores oportunidades de autoaprendizaje para los estudiantes, más oportunidades de acceso y nuevas formas de llegar al conocimiento, entre otras. La flexibilidad exige, no sólo a las facultades de educación, sino a todo el sistema de educación superior, una redefinición de sus principios, metas, políticas, estrategias, formas de organización administrativa y académica; por lo tanto, es de vital importancia pensar ¿qué estructura administrativa es adecuada para promover el desarrollo de programas académicos flexibles y pertinentes en la Facultad de Educación de la USB?

Búsquedas preliminares

Antecedentes sobre estructura académico-administrativa flexible en la Facultad de Educación de la Universidad de San Buenaventura Cali

La Universidad de San Buenaventura Cali, consciente de la necesidad de analizar la estructura curricular de sus programas académicos en educación y atemperarlos a los li-

neamientos para lo académico, establecidos en el Proyecto Educativo Bonaventuriano, PEB, (USB, 1998)⁷ y el Decreto 272 de 1998⁸, realizó un proceso de reforma curricular que le permite ofrecer programas de alta calidad y formar al educador que verdaderamente requiere el país.

La autoevaluación. Proceso inicial

Paralelo a la expedición del Decreto 272, la Facultad de Educación comenzó su proceso de reforma curricular autoevaluando sus programas sujetos a acreditación previa. Se consideró necesario y fundamental evaluar y precisar los componentes del proceso educativo desarrollado en cada licenciatura, a fin de explicitar las condiciones internas en que se realiza; para este fin y con el apoyo del centro de investigaciones de la Universidad de San Buenaventura Cali, se diseñó un instrumento de autoevaluación que aborda la evaluación de procesos académicos, académico-administrativos y administrativos, tomando como referente las funciones sustantivas de docencia, investigación, proyección social y bienestar institucional, establecidas por el PEB. Los insumos para la elaboración del instrumento partieron de los lineamientos establecidos en el Proyecto Educativo; las experiencias recogidas en los seminarios-taller Calima,⁹ particularmente los trabajos sobre autoevaluación y acreditación; la Ley 115¹⁰ y los decretos reglamentarios, el Decreto 272, los criterios y los

7. El Proyecto Educativo Bonaventuriano es una construcción colectiva que recoge las expectativas educativas de la comunidad universitaria canalizadas a través de las reflexiones presentadas en los seminarios-taller Calima.

8. Decreto expedido por el Ministerio de Educación Nacional en el cual se establecen los criterios para la acreditación previa de los programas de educación.

9. Espacio de reflexión donde la Universidad se reúne anualmente a reflexionarse a sí misma y en el cual se trazan políticas y estrategias de trabajo sobre temas de interés para la comunidad universitaria.

10. Conocida como Ley General de Educación, en la cual se establecen las políticas generales para la organización y oferta del servicio público de educación.

procedimientos para la acreditación previa. Con estos elementos, se diseñaron 24 características de evaluación con sus respectivas variables e indicadores. El instrumento se aplicó en tres momentos: el primero a partir de un trabajo individual realizado por los coordinadores del programa; seguidamente, se socializaron los resultados finales al interior de la Facultad y se ejecutó una nueva autoevaluación en colectivo, terminando el proceso con la sistematización de la información y el correspondiente análisis y toma de decisiones. Esta evaluación formativa determinó la necesidad de adecuar los programas con base en los núcleos básicos del saber, establecidos por el Decreto 272 y los componentes de formación tomados del Proyecto Educativo Bonaventuriano; estos son: desarrollo humano, eje sustancial de formación del estudiante; el proceso cultural como eje articulador del hombre con su *ethos* social y el de análisis y expresión científica como eje que articula la investigación pedagógica.

La Facultad de Educación hacia una reforma curricular

Partiendo del diagnóstico en el cual se evidenció la existencia de un modelo curricular agregado, conformado por asignaturas estructuradas en forma lineal y desarrolladas a partir de un modelo de enseñanza tradicional, sin ninguna articulación entre ellas, se reflexionó al interior de la Facultad sobre la necesidad de trabajar sobre un modelo curricular que fuera flexible, ajustándose permanentemente a los cambios del conocimiento y articulándose con los núcleos básicos del saber, facilitando la

interdisciplinariedad y la generación de una cultura investigativa.

“La necesidad de reconocer diferentes dimensiones de la formación académica y profesional implicó buscar nuevas formas de trabajo interdisciplinario al abordar las relaciones entre la ciencia, la tecnología, la sociedad y la cultura. Los programas interdisciplinarios están llamados a estimular la investigación, a explorar las relaciones interdependientes de estos macrocomponentes de la formación y a trascender las formas tradicionales de segmentar el conocimiento y con ello, la cosmovisión del ser humano” (Díaz, 1998).

La propuesta curricular alternativa se orientó en este sentido, organizando administrativamente un currículo integrado donde se hace énfasis en la articulación de temas, problemas, proyectos, ideas integradoras, entre otras.

El modelo curricular alternativo

El modelo curricular alternativo asumido y desarrollado por la Facultad de Educación de la Universidad de San Buenaventura Cali se fundamenta en autores como Nelson López Jiménez, Abraham Magendzo y Mario Díaz, entre otros.¹¹

La propuesta planteada se ubica en los contextos internacional, nacional, regional y local, de donde se identifican las principales necesidades para garantizar pertenencia social y pertinencia académica, entendiendo así el currículo como un proceso investigativo y el docente como un investigador de la problemática curricular.

11. Estos autores son reconocidos en el campo curricular a nivel latinoamericano por sus aportes e investigaciones.

Una vez definidas las necesidades del contexto se plantearon los objetos de estudio de cada uno de los programas sujetos al proceso de acreditación previa, en esta identificación de los objetos se tuvo claridad sobre la intencionalidad, las necesidades a las que responde, la población a quien va dirigida y además se fundamentó en la concepción de hombre, sociedad, educación, pedagogía y conocimiento asumidos desde el Proyecto Educativo Bonaventuriano; posteriormente se establecieron los propósitos de formación, haciendo una descripción de las características sustantivas que identifican y marcan la especificidad y peculiaridad del proceso a seguir en cada programa, teniendo como presupuesto las acciones que se espera que el estudiante realice para la solución de las problemáticas educativas y sociales encontradas, las competencias a desarrollar para el desempeño eficaz en el campo de formación seleccionado, el énfasis que caracterizará su labor docente y las herramientas a utilizar para su ejercicio educativo. Los propósitos de formación permiten identificar el tipo de educador que se desea formar, según las necesidades educativas del país y, además, apuntar hacia las nuevas tendencias del conocimiento.

Determinados el contexto, el objeto de estudio y los propósitos de formación, se inició la construcción de la estrategia operativa para alcanzar los logros esperados, lógicamente esta propuesta debilitó la estructura curricular asignaturista y abrió paso al planteamiento de un currículo integrado e interdisciplinario; es así como se procedió a su organización a través de ejes temáticos y núcleos problemáticos integrados a partir de los núcleos básicos del saber propuestos.

Los ejes temáticos

Los ejes temáticos son el conjunto de propuestas de formación integral que, a través de cada semestre, se van articulando para el logro de la identidad del educador bonaventuriano. Los ejes representan el hilo conductor alrededor del cual se integran las diferentes disciplinas y saberes con un propósito formativo que garantiza la relación teoría-práctica con el aporte de contenidos significativos desde cada disciplina.

Los núcleos problemáticos

El núcleo problemático es la operacionalización y problematización del eje temático, lo cual resultan del encuentro entre los saberes y los intereses de los agentes educativos. El núcleo problemático confronta la realidad mediante el planteamiento de problemas concretos y su solución en el marco de la interdisciplinariedad mediante una dimensión investigativa que exige la concurrencia de saberes en forma simultánea, convirtiéndose en unidad integradora que posibilita la relación docencia, investigación y participación social, la integración teoría-práctica y la vinculación del estudiante y el docente en la realidad educativa y social.

Retos que desde lo administrativo planteaba la propuesta curricular alternativa

Dentro de los factores administrativos que ocasionaron inconveniente en la puesta en marcha de la nueva reforma curricular se tienen:

- Una estructura centralizada, con distribución de poder entre unos pocos, que no permite mayores grados de ejecución por parte de la Facultad.

- Falta de autonomía de la Facultad para la toma de decisiones en cuanto al manejo administrativo de la nueva propuesta curricular.
- Poca incidencia en la toma de decisiones financieras, debido a que la propuesta generaba otros costos académicos que no eran reconocidos por del modelo tradicional anterior.
- La formación misma de los docentes dentro de una modalidad tradicional. Se encontró que algunos profesores tenían estructuras muy sólidas para el trabajo individual pero con grandes dificultades para asumir la conformación y trabajo a partir de equipos.
- La inexistencia de una estructura administrativa integrada y flexible a procesos investigativos y de proyección social, lo cual alertó sobre la necesidad de adecuar los sistemas administrativos a la propuesta.
- La estructura organizacional jerárquica de la Facultad y su división del trabajo, con manual de funciones muy precisos para cada uno de sus integrantes, lo que impidió que se dejaran de lado las jerarquías y se pensara más en un trabajo de equipo, pues cada uno desde sus funciones pretendía, de muy buena fe, mostrar resultados de su unidad.
- Los procesos estandarizados y poco flexibles, que no permiten la innovación.
- Una estructura rígida del proceso de registro y control académico, el cual la Facultad debió acogerse, pues no se podía ser ajeno a los procesos de transferencias, homologaciones y equivalencias que se realizan en el ámbito nacional.

De lo expuesto anteriormente, puede darse una primera conclusión en la cual se observa que al pensar en una reforma curricular, esta debe articularse de la mano con una reforma administrativa que parta desde lo institucional haciéndola viable y que facilite su puesta en marcha; de lo contrario se estará dando pasos en falso, creando confusión y caos institucional. Indudablemente en una organización tan compleja como la Universidad, la articulación y el diálogo permanente entre lo académico, lo administrativo y lo financiero juegan un papel decisivo para el logro conjunto de metas de calidad, objetivos e indicadores de éxito propuestos.

Para dar respuesta a los retos anteriores es pertinente realizar un recorrido teórico por conceptos clave como flexibilidad, estructura académico-administrativa y dirección moderna, lo cual aportará un horizonte claro para la proyección de los procesos académicos y administrativos para llegar a propuestas verdaderamente flexibles.

Referente teórico

Una aproximación a la flexibilidad

Entendida la flexibilidad como principio relacional y prospectivo, le compete la generación de nuevos cambios en la cultura organizacional de las instituciones, así como la mediación en la transformación de las formas de interacción al interior o entre las instituciones desde los ámbitos social, político, económico, cultural, científico y tecnológico, sin pretender homogeneizar los procesos y respuestas de cada institución educativa.

Ámbitos que presentan caracterizaciones específicas: la dinámica económica afecta di-

versos campos de la vida social, especialmente el campo de la educación, la producción y el trabajo; la realidad científica genera cambios en la actitud frente al conocimiento y su propia concepción; asimismo, los cambios vertiginosos en las tecnologías de la informática y la comunicación modifican permanentemente la naturaleza del saber y sus formas de selección, organización, enseñanza y aprendizaje, así como las perspectivas de la formación y el desarrollo de competencias en los egresados; lo social y lo político, desde la flexibilidad, tiene que ver directamente con las condiciones necesarias para el alcance de la equidad, situación que garantiza los derechos de individuos y colectividades para permanecer y participar activamente en el grupo social al cual pertenecen; y desde el ámbito cultural, su movilidad se encuentra representada en el desarrollo de posturas ideológicas diversas, así como de relaciones sociales muy flexibles que se reconocen en la producción y reproducción cultural, ligadas a la transformación de los medios de comunicación, su inserción en los espacios cotidianos y en las grandes transformaciones y en los modos de relación social que se reescriben una y otra vez mediante recontextualizaciones¹² permanentes.

Es así como se presenta un escenario complejo, en el cual las grandes ideas y acciones se cuestionan; el poder circula en todos los niveles implícita y explícitamente; la verdad se reconoce a golpe de argumento; la lógica de distribución del trabajo es atravesada por el

conocimiento en sí mismo y la forma de apropiarse de él. Un escenario que al irse configurando plantea discusiones alrededor de la estabilidad pernicioso y paquidérmica de algunos procesos, entre ellos la educación, dado que la sociedad asiste a nuevas y diversas formas en la práctica y en el conocer; igualmente, asiste a otras formas de organización, de autoridad, de planear, de evaluar y, por ende, de plantear propuestas educativas.

Nuevos escenarios, en los cuales se dude de los antiguos y de los nuevos paradigmas, se cuestione la tendencia a realizar reformas sin pensar la lógica misma de los procesos y se proponga a la flexibilidad en todos los ámbitos de la vida, especialmente en el educativo, esta determinación no se establece desde afuera, sino que es generada en el proceso mismo, lo que hace que cada institución educativa, y en el caso específico las instituciones de Educación Superior, decidan cuál es su eje para organizarse académica y administrativamente; es decir, cual es su búsqueda en las nuevas formas educativas diseñadas para aprender permanentemente.

Darle significado a la flexibilidad como característica misma de las demandas educativas vigentes, parte de ser considerada como principio relacional, en tanto que dinamiza el debilitamiento de límites, marcos y diferencias vigentes, para dar oportunidad a nuevos escenarios, a nuevas diferencias y a nuevas identidades. En el mismo sentido, la flexibilidad como principio prospectivo hace posible transformaciones en la forma y en la naturale-

12. La recontextualización entendida como la reproducción de un conocimiento, situación o acción, producida en un contexto histórico y cultural anterior o diferente.

za de las relaciones entre sistemas, entre grupos, entre individuos, impactando la estructura académico-administrativa, a partir de las nuevas fronteras e identidades generadas.

En consecuencia, la flexibilidad como principio se constituye en punto de referencia para que la educación superior logre alcanzar sus propósitos como lo plantea la UNESCO:

“... (la educación superior) ... debe cambiar profundamente haciéndose orgánicamente flexible, diversificándose en sus instituciones, en sus estructuras, en sus estudios, sus modos y formas de organizar sus (...) y poner al día los conocimientos y las competencias para actualizar, reconvertir y mejorar la cultura general de la sociedad y de los individuos”.¹³

Desde este punto de vista, la flexibilidad es un principio estructurante de la cultura universitaria, principio que por su caracterización relacional, involucra acciones de concertación política capaces de generar estructuras organizacionales académica y administrativamente pertinentes.

La flexibilidad, como principio estructurante, determina las relaciones dentro de las instituciones educativas y entre estas y su entorno;¹⁴ al interior generando reescrituras desde lo curricular, lo académico, lo pedagógico y lo administrativo; y en relación con el medio, mediante estrategias de innovación, mayor apertura y proyección institucional desde ángulos tales como: convenios y acuerdos de coope-

ración interinstitucional que favorezcan a estudiantes, profesores y egresados; propuestas formativas cuyos currículos puedan ser homologados con propuestas de otras instancias regionales, nacionales e internacionales, para facilitar la movilidad del estudiante en la “aldea global”; fomento responsable de la investigación y de la organización de los grupos sobre quienes recae esta función; y, en el mismo sentido, fortalecimiento de la educación continua, como estrategia para mantener vinculados los estudios básicos a campos específicos del saber y a las exigencias laborales del entorno.

Específicamente desde lo pedagógico, la flexibilidad se puede entender como el modo de aprender; el cual no se circunscribe exclusivamente a los campos disciplinares tradicionales; igualmente, la flexibilidad puede entenderse como una nueva forma de reconocer el conocimiento desde su importancia y trascendencia. Y, en el mismo sentido, si una propuesta curricular es un asunto pedagógico, la postura desde la flexibilidad pedagógica permea lo curricular e involucra procesos de apertura, diversidad y formas de interactuar desde el conocimiento,¹⁵ por lo que la flexibilidad curricular se encuentra asociada al tipo de conocimiento que circula en el currículo, y a toda la organización social que le garantiza la operativización de tal conocimiento seleccionado; situación que involucra decisiones alrededor de los modelos de formación, tiempos destinados a la formación; atención o caso

13. Véase UNESCO. *Conferencia mundial sobre la educación superior: La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción*. París, citado por Mario Díaz en *Flexibilidad y educación Superior en Colombia*. 2002.

14. Como lo plantea Mario Díaz Villa, en el documento *Flexibilidad y educación superior en Colombia*. Bogotá: ICFCES. 2002.

15. Objetos de aprendizaje, diría Mario Díaz. *Ibid.* p. 62.

omiso hacia las demandas laborales del contexto, jerarquización del poder y división del trabajo, entre otras.

Flexibilidad académica

La organización académica en educación superior implica plantear la flexibilidad en relación con las formas y las relaciones que plantea el conocimiento.¹⁶

La flexibilidad, como principio relacional y prospectivo, da cuenta de las transformaciones, ajustes y variaciones que puedan sufrir los diversos estamentos que se organizan para dar vía libre a la producción y reproducción de conocimientos, situación que permite presuponer, en consecuencia, la introducción de un modelo organizativo, abierto, dinámico y adaptativo, tanto en su configuración interna como en las relaciones que se puedan establecer entre instituciones y entre estas y el contexto, relaciones mediadas en la época actual por procesos interdisciplinarios e integrados, dejando de lado las estructuras poco flexibles y las separaciones ficticias entre los diversos dominios de conocimiento.

La flexibilidad académica implica, entonces, la paulatina desaparición de interrelaciones establecidas entre unas unidades académicas y otras,¹⁷ así como el surgimiento de nuevas formas de relación, nuevas formas de trabajo, generalmente más participativas y cooperativas; situación que demanda una organización distinta del conocimiento y una estructura

curricular flexible, que tenga su mayor énfasis en la comunicación, colaboración y movilidad entre los docentes de las diferentes unidades académicas, buscando dar forma a grupos interdisciplinarios que aborden situaciones problematizadoras específicas, grupos móviles, libres, transformables y, por ende, productivos en cuanto al conocimiento.

Flexibilidad administrativa

Definir flexibilidad administrativa en los procesos de dirección universitaria, implica un trabajo complejo y riguroso de análisis, donde intervienen diversos tipos de relaciones entre la organización y el medio externo.

Desde las relaciones de interdependencia y las necesidades del medio puede decirse que la globalización, como un fenómeno histórico de la época contemporánea, ha producido cambios sociales, económicos, políticos, tecnológicos y culturales que han obligado a las instituciones de educación superior, y muy especialmente a sus formas tradicionales de administración, a desarrollar su capacidad de adaptación y de respuesta oportuna a un mercado cambiante, cada vez más incierto.

Las formas tradicionales, jerárquicas y burocráticas de organización administrativa parten de una dirección centralizada que cada vez se torna más débil e inoperante para la toma de decisiones, debido a la gran complejidad que representa hoy día administrar una organización como la Universidad.¹⁸ Tal como lo señala Luis Ernesto Romero:

16. Conocimiento que según Burton Clark se caracteriza por ser altamente especializado, de autonomía creciente, una actividad abierta y un portador de herencias ancestrales, como lo plantea en *El sistema de educación superior*. 1998.

17. Se entienden como unidades académicas: Facultades, departamentos, escuelas u otro tipo de organización que permita la producción y reproducción del conocimiento.

18. Este planteamiento es realizado por Burton Clark en su libro *El sistema de educación superior*. México: Editorial Patria S.A. de C. V. 1983. pp. 37-50.

“Esta complejidad da origen a una permanente inestabilidad de los escenarios dentro de los cuales actúan los directivos universitarios. Las universidades requieren con urgencia ser orientadas por directivos con capacidad para interpretar esta complejidad y para contribuir a reconfigurar sus instituciones y hacerlas más flexibles a escenarios cambiantes” (Romero, 1998).

Ante este hecho, es necesario que el directivo universitario entienda la flexibilidad administrativa como la capacidad de la organización para replantearse administrativamente, introduciendo esquemas organizativos flexibles, caracterizados por tener apertura hacia los nuevos retos que el medio impone. “La modernidad alcanzó dimensiones mundiales, alteró rutinas de vida y de trabajo y trajo como consecuencia profundas transformaciones y nuevas referencias valorativas” (Motta, 2001).

La dirección universitaria moderna exige flexibilidad para adaptarse de manera oportuna, integrándose con el área académica y financiera de la institución, innovación para incorporar los cambios que sean necesarios, a fin de tener una administración pertinente y acorde a las necesidades; igualmente, la flexibilidad administrativa es la opción que la institución debe promover para pasar de sistemas administrativos centralizados a esquemas descentralizados, bajo una administración central fortalecida que delegue su poder y tenga sistemas de monitoreo y gestión, que permitan que sus objetivos planteados se lleven a cabo con éxito, aplicando los correctivos necesarios en los casos que se requiera y promoviendo mecanismos para el sostenimien-

to de aquellos procesos que se encuentren bien en la institución.

Según Motta (1997) una flexibilidad administrativa permite la creación de modelos de organización descentralizados, con unidades autónomas que reflejan el todo organizacional, apoyadas en el trabajo en equipo, con menos jerarquías y canales de comunicación e interdependencia con el medio externo, lo cual implica salir de sus paredes y buscar nuevos mercados, nuevas formas de interdependencia, realizar convenios interinstitucionales, consultorías, investigaciones conjuntas con otras universidades, financiamiento externo, nuevas formas de diversificar los ingresos, de tal manera que la administración sea tan flexible que pueda integrarse con lo académico y lo financiero para poder afrontar retos importantes a nivel de su gestión, su planificación y organización del trabajo, permitiendo así la articulación con la investigación, la docencia, la proyección social y el bienestar institucional como funciones sustantivas de la Universidad, sin reñir con las políticas de uno y de otro.

La flexibilidad administrativa está ligada a la capacidad de la administración para articularse coherentemente con las funciones sustantivas de la Universidad, lo cual lleva a vislumbrar situaciones de autoridad y poder, presentes en sus relaciones con las políticas educativas nacionales e, igualmente, al interior de ellas en una lucha por el poder que se convierte en un problema político (Díaz, 2001).

De la misma manera Romero (1998) plantea que el poder es uno de los aspectos organizacionales más complejos y difíciles de enfrentar en la dirección universitaria ya que este

aspecto implica conflictos y tensiones que afectan la vida institucional debido a los múltiples grupos e intereses conformados dentro y fuera de la Universidad.

La flexibilidad administrativa es el proceso mediante el cual los sistemas administrativos de la institución generan los mecanismos de empoderamiento de las diversas unidades con el fin de tener procesos ágiles en la toma de decisiones, de generar autonomía, sinergia institucional y trabajo en equipo que configuren una organización abierta, dinámica y prospectiva, generando así altos niveles de participación y compromiso de sus integrantes para la construcción de una nueva cultura organizacional, donde la administración sea un todo en la institución y puedan darse niveles de mando horizontales, permeados por la comunicación y la confianza en cada uno de sus miembros. La flexibilidad administrativa lleva a cambios organizacionales posibilitando el desarrollo de proyectos en las diversas unidades, generando canales de comunicación adecuados, que permitan la toma de decisiones.

“Los procesos relacionados con la información y la comunicación entre unidades e individuos es una condición importante para la estructuración y ejecución de la investigación y la docencia; el trabajo interdisciplinario y la conformación de comunidades científicas dependen en gran medida del diseño y eficiente funcionamiento de los sistemas de información de una institución” (Romero, 1998). Es pertinente en este análisis establecer las

relaciones de interdependencia entre la administración y los grados de autonomía y el poder de decisión de la institución, lo cual lleva a la necesidad de nuevas formas de organización administrativa donde las relaciones de poder presentes se vean transformadas ante procesos comunicativos, participativos y abiertos a todos sus miembros. Desde este punto de vista, el empoderamiento de las diversas unidades, como una estrategia administrativa, se revertirá en la configuración de una organización abierta, flexible, pertinente, dinámica, innovadora y articulada desde sus funciones sustantivas y capaz de tomar decisiones ágiles y oportunas de forma autónoma.

En toda institución de educación superior se identifican dos formas de organización: desde las disciplinas y desde el establecimiento. Las disciplinas como su forma más especializada, a través de campos de conocimiento y desde el establecimiento como su modalidad más visible. Las disciplinas agrupan a las comunidades académicas trascendiendo al establecimiento, del cual se derivan los cargos administrativos, siendo estos últimos, más fuerte en muchas de las universidades contemporáneas y presentando estructuras de poder con claras divisiones jerárquicas, con altos grados de autoridad que juegan un papel importante en la cultura organizacional¹⁹ y que determinan el estilo administrativo y de gobernabilidad, siendo necesario trascender hacia modelos nuevos y flexibles de adminis-

19. Se entiende la cultura organizacional como un set de valores que se traducen en normas, las cuales a su vez se reflejan en un conjunto de procesos y símbolos, lenguaje, tradiciones, mitos, ritos, leyendas, creencias o en diferentes expresiones de valor.

tración²⁰ donde se retomen algunas herramientas de la dirección moderna, como pasar del énfasis de las funciones hacia los procesos, de la estandarización hacia la flexibilización, del ingreso que llega a la institución hacia la búsqueda de nuevos ingresos y financiación, del enfoque de costos a la efectividad en el ahorro, de la comunicación vertical hacia el aprendizaje continuo, del interés monetario solamente hacia el servicio al cliente, de la administración cerrada y de poder a estructuras administrativas participativas y de empoderamiento de sus miembros; sólo así se puede hablar de una flexibilidad administrativa.

Retomando a Paulo Roberto Motta,²¹ las características principales proyectadas para la organización contemporánea, que busca ideales de flexibilidad, son el trabajo en equipo donde se parta de la base de las potencialidades individuales y colectivas aprovechadas para el fin común de la institución; la descentralización y la autonomía, como factores claves para el desarrollo organizacional y, además, como fruto del trabajo en equipo. Lo anterior implica contar con directivos universitarios con apertura al cambio, con visión administrativa descentralizada, con delegación de poder y con credibilidad en sus colaboradores, pero también con un alto grado de gestión.

Estructura organizacional académico-administrativa

Según Darcy Ribero,²² una estructura académica y administrativa universitaria es entendi-

da, como el conjunto integrado de órganos y procedimientos a través de los cuales las universidades desempeñan sus funciones.

En el análisis de estas estructuras, es preciso poner atención a las relaciones que las integran en sistemas capaces de ejercer ciertas funciones a través de coactividades organizadas y orientadas para la obtención de determinados fines.

Es importante reseñar que la organización académica universitaria debe abordarse no sólo desde su estructura sino, también, desde su génesis, ya que no hay estructuras innatas: estas suponen una construcción permanente y siempre se remonta a las anteriores. Así se entiende el desarrollo de la organización universitaria mediado por los aprendizajes que en ella se han ido acumulando desde la época medieval hasta la contemporánea, en donde la flexibilidad se convierte en el esquema de una universidad abierta, incluso, en sus unidades administrativo-financieras que organizan las áreas de conocimiento y los niveles presupuestales de sus programas.

En consecuencia, una estructura académico-administrativa da cuenta tanto de las lógicas organizacionales que posibilitan la producción y reproducción del conocimiento, como de la distribución de funciones y cuadros de mando que lo garantizan, soportan y promueven.

Para entender las implicaciones que tiene la flexibilidad como principio rector, es indispensable dar una mirada a los aportes que la di-

20. Estas son algunas de las ideas planteadas en el Capítulo IV del libro *Una aproximación a la modernización de la dirección universitaria en Latinoamérica*, de Luis Ernesto Romero. Bogotá: Uniandes. 1998.

21. En algunas de sus ideas planteadas en el libro *La ciencia y el arte de ser dirigente*, para referirse al logro de la flexibilidad en las organizaciones.

22. Planteamiento realizado en el libro *Administración y estructuras académicas universitarias*, del Padre Alfonso Borrero, en el Simposio Permanente sobre Universidad. Ascun-Icfes, Bogotá, 1984.

rección moderna brinda para la estructura organizacional de las instituciones de educación superior.

La dirección moderna

Los cambios sociales, económicos y políticos actuales han obligado a las instituciones a buscar nuevas formas de organización y administración. Retomando a Romero²³ se presentan a continuación algunas características que la dirección moderna le impone a las universidades:

Relación directa con el contexto

Es primordial que la Universidad, como institución prestadora del servicio público de la educación, dé especial atención a las demandas del contexto; de esta manera será pertinente en la oferta de sus programas y podrá contribuir a procesos de transformación social. El análisis y articulación con el contexto permite a la Universidad estar a la vanguardia en el ofrecimiento de servicios que atiendan los requerimientos de calidad que la sociedad le demanda.

Trabajo en equipo (descentralización)

Las estructuras organizacionales actuales exigen una dirección universitaria con canales de comunicación amplios, con liderazgo compartido en la asignación de tareas, que deben desempeñarse a partir de la conformación de equipos de trabajo autónomos para la toma de decisiones.

Lo anterior implica el paso de procesos centralizados hacia la descentralización y delegación de funciones.

El trabajo en equipo permite la consolidación de propuestas interdisciplinarias y, además, el logro de objetivos comunes a partir del compromiso y participación de sus miembros.

Estructuras flexibles

El contar con estructuras flexibles es posible gracias a la apertura hacia el cambio del directivo universitario y de los miembros de la institución. Ante los desafíos del contexto es necesario contar con sistemas organizativos, versátiles, que permitan responder con agilidad y calidad a las demandas del medio; estructuras horizontales en las cuales el manejo del poder y del trabajo estén distribuidos en todos sus miembros, los cuales asumirán sus tareas a través del compromiso y la sinergia institucional.

Servicio de calidad

El servicio al cliente se ha convertido en un aspecto fundamental en la vida de las instituciones universitarias, pues la persona es el eje central de todos los procesos educativos y, para el caso de las universidades, esta se ve representada en el estudiante y en el profesor, quienes son sus clientes directos internos y externos de la institución. Uno de los aspectos para indicar que un servicio educativo es de excelencia es aquel que parte de las necesidades de su cliente y, además, los ubica como razón fundamental en su organización.

Cultura organizacional

La consolidación de la cultura organizacional a partir de procesos participativos es una característica de la dirección moderna, que bus-

23. En algunas de las ideas planteadas en su libro *Una aproximación a la modernización de la dirección universitaria en Latinoamérica*. Bogotá: Universidad de los Andes. 1998. pp. 33-70.

ca la transición entre la administración tradicional y la moderna, donde la comunicación permanente, el compromiso de cada uno de sus miembros, el liderazgo, la descentralización, generan nuevas formas de actuar, nuevos valores, nuevas normas que se reflejan en el comportamiento de sus miembros y permiten la estructuración de maneras particulares de hacer las cosas en la organización.

Cualificación permanente

Ante el avance acelerado del conocimiento se hace evidente la necesidad de generar proyectos y programas de cualificación permanente, que preparen con calidad a los miembros de la universidad en el cumplimiento de sus tareas, lo cual permitirá el desarrollo de procesos de mejoramiento continuo en todas las áreas de trabajo de la institución.

Los elementos teóricos planteados anteriormente dejan ver puntos importantes e indispensables que deben tenerse en cuenta al momento de estructurar propuestas flexibles desde lo académico y lo administrativo, lo cual, presenta grandes retos, no sólo para la Universidad de San Buenaventura sino para la universidad colombiana.

Metodología

El enfoque metodológico propuesto es de carácter inductivo, desarrollado mediante cuatro fases:

- **Primera fase:** Revisión bibliográfica. Estructuración teórica del proyecto y de las categorías de análisis. Esta fase comprende además:

La construcción del marco teórico, partiendo de una revisión bibliográfica inicial que permite recuperar los referentes conceptuales para iniciar las búsquedas e ir dando forma a la estructura teórica de la investigación, alrededor de las categorías definidas.

- **Segunda fase:** Diseño, validación y aplicación de instrumentos, recuperación de información, elaboración de conceptos y proposiciones. También se desarrolla en esta fase:

El trabajo de campo, que se centra en la observación, en escenarios particulares, de acuerdo con las personas seleccionadas; en entrevistas y encuestas aplicadas a decanos, secretarios académicos, profesores de tiempo completo, profesores hora cátedra y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad de San Buenaventura Cali.

La estructuración del modelo de análisis, que se conforma a partir de la información recolectada en el trabajo de campo, la cual se confronta con los referentes bibliográficos y con las categorías de análisis previstas.

- **Tercera fase:** Sistematización y análisis de la información.

El análisis e interpretación es un proceso eminentemente hermenéutico, que permite dar lectura particular a los datos y situaciones encontradas, confrontándolas con el modelo teórico propuesto.

- **Cuarta fase:** Diseño de la propuesta, conclusiones y recomendaciones.

El diseño de la propuesta gira alrededor del soporte teórico argumentativo alcan-

zado y de las experiencias reconocidas en la Facultad de Educación de la Universidad de San Buenaventura Cali.

Las conclusiones y recomendaciones estarán centradas en puntos de encuentro nucleares de la propuesta, comunes a diversos escenarios de educación superior y en aquellos elementos ajustables, según el contexto.

Las cuatro etapas anteriores no son lineales y se encuentran presentes a lo largo del proceso investigativo, tal como se presenta en el gráfico siguiente:

Elementos para ir configurando conclusiones

Algunos retos para la consolidación de una estructura administrativa flexible para la Facultad de Educación y para la Universidad de San Buenaventura Cali

Los nuevos enfoques administrativos y las nuevas tendencias educativas prevén grandes cambios para las organizaciones educa-

tivas como las universidades. La Universidad de San Buenaventura Cali y especialmente su Facultad de Educación, tienen en sus manos la gran tarea de articular procesos académicos, administrativos y financieros a través de propuestas o de estructuras administrativas flexibles, que permitan el logro de sus metas y objetivos de formación de una manera articulada y coherente, sin perder de vista que aunque son organizaciones prestadoras del servicio público de la educación, deben sostenerse económicamente y garantizar así la prestación de un servicio educativo de calidad, que responda de una manera efectiva a los cambios y requerimientos que el medio impone cada día. Para hacer frente a este reto, la Universidad de San Buenaventura Cali, con el apoyo y soporte institucional de la Universidad de los Andes, está desarrollando un programa de transformación institucional que posibilite estructuras académico-administrativas flexibles que permitan el cumplimiento de sus objetivos institucionales desde sus cuatro funciones sustantivas,²⁴ lo cual trae implicaciones para la organización de cada una de las fa-



24. Para la Universidad de San Buenaventura Colombia son funciones sustantivas la proyección social, la investigación, la docencia y el bienestar institucional.

cultades existentes, pues estas deben articularse a la nueva estructura organizacional y cumplir así, de una manera coherente, con los propósitos institucionales y con las metas de calidad propuestas desde cada dependencia.

Para cumplir con el objetivo anterior, es necesario pensar en los retos administrativos y académicos que se imponen para la consolidación de estructuras académico-administrativas viables entre los cuales, podrían presentarse:

- La construcción de un clima organizacional favorable, que inicie de la división del trabajo a partir de equipos con canales de comunicación abiertos, donde esté presente la participación activa de sus miembros buscando siempre la descentralización del poder y la toma de decisiones oportuna y pertinentemente.
- El paso de una dirección universitaria con poderes centralizados hacia una nueva visión administrativa donde haya participación, igualdad, democracia, libertad, compromiso y donde cada uno de sus miembros se sienta parte activa de la misma y tome su papel para responder con eficacia a las demandas sociales del medio.
- Una estructura académico-administrativa articulada y flexible, donde el servicio sea lo importante y donde el liderazgo esté compartido entre sus miembros, teniendo en cuenta sus capacidades y talentos.
- Autonomía para el desarrollo de sus planes y proyectos con mecanismos de control y supervisión que garanticen la verificación y cumplimiento de objetivos.

- Una estructura donde lo académico y administrativo sea un todo en función de los propósitos propuestos y donde su trabajo sea integrado y de pleno conocimiento de las dos instancias, sin que prime una sobre la otra.
- Una estructura flexible que permita la realización de cambios y ajustes a los programas para atemperarse a las necesidades del contexto, privilegiando el servicio al cliente y defendiendo sus principios como institución.

Lo anterior debe estar articulado al proceso de transformación institucional, en el cual la Universidad de San Buenaventura Cali prevé una nueva estructura administrativa, donde sus facultades se integrarán entre sí para la prestación del servicio educativo; lo cual implica, para cada una de ellas, proponer las formas administrativas de organización propias, de acuerdo con las funciones que desempeñan y su articulación viable y flexible a los procesos de organización institucional.

Como uno de los resultados del proceso de transformación institucional está la generación de nuevas propuestas curriculares que logren la articulación de la propuesta académica, administrativa y financiera con las características enunciadas anteriormente, lo cual aportará grandes beneficios para la vida académica de la Facultad y de la Universidad, como:

- Un cambio de actitud en los docentes, estudiantes y directivos, que tienen a su cargo procesos de formación profesional, de tal manera que se dé respuesta a las exigencias de una sociedad que necesita una transformación en su sistema educativo.

- Iniciar procesos de investigación que articulados con una estructura administrativa flexible, generen nuevas posibilidades de construcción del conocimiento con participación de toda la comunidad educativa.
- La creación de una cultura del trabajo en equipo que permita la concertación y la interdisciplinariedad, donde las problemáticas educativas y sociales sean abordadas por los colectivos y no por las disciplinas o individuos en forma aislada.
- La formación de un docente con pensamiento complejo y creativo que sea capaz de elaborar estudios de la realidad y plantearse proyectos que dinamicen su quehacer y que lleven a mejorar las condiciones de vida.
- La construcción de procesos de interacción y diálogo donde el respeto, la disertación y el debate estén presentes como pilares fundamentales, permitiendo llegar a elaboraciones discutidas y abordadas en forma grupal.
- La conformación de comunidades académicas con un espíritu de apertura ante los cambios sociales, educativos y conceptuales.
- Dar respuesta a los cambios que a nivel legal se hacen desde el Mineducación, el ICFES y a los lineamientos del Proyecto Educativo Bonaventuriano como escenario deseable para la Universidad.
- La promoción de una pedagogía de producción de conocimientos y centrada en la promoción de competencias con proyección social, que prime sobre la reproducción y el asistencialismo, fortaleciendo la autoestima del docente y recono-

ciéndolo como un profesional autónomo y comprometido en el cambio social.

- La formación en valores éticos, religiosos y sociales mediante la dinámica del trabajo interdisciplinario.

Los anteriores son algunos de los retos que presenta la elaboración de propuestas académicas y administrativas orientadas por el principio de la flexibilidad, retos que pueden llevarse a cabo sólo si se presenta una articulación coherente y clara a través de estructuras flexibles, desde lo académico, lo administrativo y lo financiero como un todo que dé respuesta a las necesidades planteadas.

Bibliografía

- BORRERO, Alfonso. *Administración y estructuras académicas universitarias*. Bogotá: ASCUN- ICFES. 1984.
- BURTON, Clark. *El sistema de educación superior*. México: Editorial Patria S.A. de C.V. 1983. pp. 37-50.
- DÍAZ, Mario. *La formación académica y la práctica pedagógica*. Primera edición. Bogotá: ICFES. 1998.
- _____. *Flexibilidad y educación superior en Colombia*. Bogotá: ICFES. 2002.
- LÓPEZ, Nelson Ernesto. *La reestructuración curricular en la educación superior. Hacia la integración del saber*. Bogotá: ICFES Universidad Surcolombiana. 1995.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Transformación organizacional*. Bogotá: Ediciones Uniandes. Alfaomega. 2001.
- _____. *La ciencia y el arte de ser dirigente. Un instrumento indispensable para el desarrollo personal de actuales y futuros dirigentes*. Bogotá: Ediciones Uniandes. Editores Tercer Mundo. p. 1997.
- ROMERO, Luis Ernesto. *Administración superior. Una aproximación a la modernización de la dirección universitaria en Latinoamérica*. Bogotá: Universidad de los Andes. Magister en Dirección Universitaria. 1998.
- UNESCO. *Conferencia mundial sobre la educación superior: La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción*. París: 2000.
- USB. *Proyecto Educativo Bonaventuriano*. La Umbría: Universidad de San Buenaventura. 1998.