

**FLEXIBILIDAD Y EDUCACIÓN:
EXIGENCIAS O DESAFÍOS**

JUAN BAUTISTA JARAMILLO HERRERA



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN UNIVERSITARIA
SANTIAGO DE CALI**

2004

**FLEXIBILIDAD Y EDUCACIÓN:
EXIGENCIAS O DESAFÍOS**

JUAN BAUTISTA JARAMILLO HERRERA

**DIRECTOR:
MARIO DÍAZ VILLA**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR
AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN UNIVERSITARIA**



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN UNIVERSITARIA
SANTIAGO DE CALI**

2004

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cali, septiembre de 2004

A mi madre...

*A mis hijos Juanjo y Felipe...
quienes además de ser la luz
de mis ojos, son la razón de mi existir.*

A Anny por su amor.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
COMENTARIO INICIAL.....	1
I. ANTES DE LA FLEXIBILIDAD EN LA EDUCACIÓN, LA FLEXIBILIDAD EN EL MUNDO DE LA ECONOMÍA.....	6
1.1 LA GRAMÁTICA DE LA PALABRA FLEXIBILIDAD.....	7
1.2 CONTEXTO GENERAL DE LA FLEXIBILIDAD.....	10
1.3 LA FLEXIBILIDAD LABORAL.....	25
II. DESPLAZAMIENTO HACIA LA EDUCACIÓN.....	33
2.1 LA FLEXIBILIDAD: DE LOS USOS EN LA ECONOMÍA, A SUS FORMAS EN LA EDUCACIÓN.....	34
2.2 EXIGENCIAS A LA UNIVERSIDAD EN UN MUNDO GLOBAL.....	41
2.3 DE LAS EXIGENCIAS DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO.....	45
2.4 LA FLEXIBILIDAD EN EL CAMPO DE LA EDUCACIÓN.....	49
2.4.1 Sobre la gramática de la palabra flexibilidad en la educación.....	50
2.5 ESCENARIOS DE IMPLEMENTACIÓN: DE LA FLEXIBILIDAD EN LA EDUCACIÓN.....	53
2.6 FLEXIBILIDAD ACADÉMICA.....	56
2.7 LA FLEXIBILIDAD CURRICULAR.....	61
2.8 FLEXIBILIDAD PEDAGÓGICA.....	65
2.9 FLEXIBILIDAD ADMINISTRATIVA.....	67
III. A PROPÓSITO DE LAS PRÁCTICAS: UNA EXPERIENCIA DE FLEXIBILIDAD EN BUSCA DE LA EXCELENCIA.....	77
3.1 DESDE DÓNDE ASUMIR LA FLEXIBILIDAD (EL DEBER SER).....	77
3.2 CÓMO Y PARA QUÉ SE ASUME LA FLEXIBILIDAD.....	80
IV. MUCHAS SOMBRAS POCAS LUCES: DEL SABER AL MERCADO.....	90
4.1 LA UNIVERSIDAD EN LA PERSPECTIVA DE EMPRESAS DE NUEVO TIPO.....	91
4.2 NUEVAS INSTITUCIONES BASADAS EN EL CONOCIMIENTO.....	95
4.3 DESAFÍOS ACTUALES.....	100
BIBLIOGRAFIA.....	105
ANEXOS.....	111

COMENTARIO INICIAL

Nuestros sistemas educativos deben no sólo preparar niños para que lleguen a ser los trabajadores del mañana, sino también ciudadanos del mundo y aprendices a lo largo de toda su vida. Las generaciones que nos siguen deben aprender a usar con sabiduría la tecnología, ética y responsablemente, para el bien de toda la humanidad. Así mismo, deben aprender a “pensar globalmente y actuar localmente”. Deben ser tolerantes, pacientes, humildes, responsables y respetuosos. Deben aprender a cooperar, comunicarse y colaborar con gente de diferentes razas, culturas, géneros, nacionalidad, comunidades, religiones y creencias filosóficas.

Ruthkowski, Kathy¹

Pareciera ser que los tiempos de hoy llevan a que la educación se enfile hacia la formación de seres que *hagan*, que sepan *hacer*, que aprendan a *hacer*, que *hagan* bien lo que *hacen*. Muy loable causa, pero la labor de formar seres, de aportar al ser, no necesariamente desde el *hacer* o el *tener*, ¿dónde ha ido a parar?, ¿dónde queda la labor de formar seres críticos, que *respondan* al medio, no necesariamente que le sirvan al medio?

Las Instituciones de Educación Superior (IES) y la Universidad en particular, definitivamente se encuentran abocadas a cambiar su naturaleza, que no ha sido propiamente la de servirle a las exigencias del medio, sino que se ha caracterizado históricamente por servir de voz crítica a la sociedad; pareciera ser que este papel se desplaza hacia nuevos espacios para los que no ha sido constituida y en donde sin lugar a dudas tiene mucho que aprender y muy

1. Editora del NetTeach News.

sin lugar a dudas tiene mucho que aprender y muy seguramente poco que aportar, se desplaza hacia la conversión en una *empresa de nuevo tipo*.²

Es el contexto del mundo del mercado, del capital, de la globalización, de la tecnología, del mundo virtual, que le exige a esa “nueva” institución que adopte el camino de la transformación de su dinámica académica, pedagógica, curricular, administrativa y lo haga desde o con herramientas que han sido diseñadas para el mundo del mercado. A la universidad de hoy se la ha llevado a asumir estrategias como los créditos, la acreditación de calidad, las competencias, la flexibilidad como presupuestos desde los cuales debe mostrar su pertinencia con el medio. Se plantea que se la ha llevado por cuanto tales discursos no surgen desde ella misma, desde sus necesidades, sino que son producto del complejo entramado en el cual se desenvuelve el mundo de hoy.

Desde Kant se viene afirmando que la esencia de la Universidad reside en la responsabilidad de pensar y que la ilustración es “*la salida del hombre de su condición de minoría de edad de la cual él mismo es culpable*”; minoría de edad que consiste en la incapacidad de servirse de su propio entendimiento sin la dirección de otro.

Si la universidad colombiana quiere alcanzar la “*mayoría de edad*” debe crear programas curriculares que se ajusten, de manera estricta, al esquema arquitectónico que requieren estos tiempos; debe adecuar los programas y estructuras que ya tiene a dicho propósito, el cual tiene que verse a la par del desarrollo de los esquemas planteados por una sociedad marcada como nunca por el peso del capital. El logro de ese propósito debe entenderse como misión de la institución que en la cultura occidental ha jugado el papel de voz crítica de la sociedad, “*lugar en el cual la verdad se dice sin restricciones y sin la preocupación de la ‘utilidad’ y, en el cual se reúnen el sentido mismo y la autonomía de la universidad, por enci-*

2. Más adelante se hará una alusión explícita a esta noción.

ma y por fuera de la formación profesional” (Derrida). Pero esto no es así cuando la universidad se ha visto sometida a las finalidades profesionales y, por lo tanto, al modelo de la división industrial del trabajo en las ciencias, a la cultura utilitaria, en la que la pertinencia de una determinada práctica está atravesada por el imperativo de lo útil para el medio, para la producción, para el mercado.

Este trabajo parte del hecho de entender que la universidad, como institución, tiene una responsabilidad en sumo diferente de las demás instituciones de la sociedad. Con esto se está diciendo que la naturaleza de la universidad no surge para responder a exigencias económicas; a pesar de la palpable evidencia de que la universidad, en estos tiempos y dadas las exigencias de la sociedad global, ha terminado convirtiéndose en una institución de nuevo tipo, en una *“empresa de nuevo tipo”*. Es de suma importancia partir, de igual manera, del hecho de que la universidad no debe estar al margen de las realidades sociales, económicas y políticas, por el contrario es una voz que debe permanecer activa. Por su naturaleza la universidad está llamada a expresarse sobre el medio, a decir lo que ella ve y lee de la realidad; está llamada a construir realidades y, desde la misma lectura, aportar críticamente a la sociedad. La universidad colombiana debe pensarse en el sentido fuerte del término sin la preocupación por la *“utilidad”* y por las finalidades profesionales. Por esto, es necesario *“dotar a los estudiantes que enfrentarán el tercer milenio con una cultura que les permita ligar entre sí y globalizar los conocimientos que aprenden”* (Morin).³

La universidad es una institución amenazada, pero el peligro no amenaza en rigor desde fuera, sino desde dentro, pues ella se ha alejado de lo que en verdad consiste lo esencial de su misión, su compromiso incondicional con el pensamiento y la teoría y su función de crítica permanente, pues, ha sido incapaz de aportar soluciones a cuestionamientos sobre las exigencias del mundo regido por el capital

3. MORIN, Edgar, citado por VÁSQUEZ BENÍTEZ, Edgar. *La función de la universidad pública*. En: Seminario: Proyecto de Universidad. Memorias. Palmira: Universidad Nacional de Colombia, 1999, p. 30.

financiero. La universidad se ha involucrado en las exigencias de los organismos internacionales que demandan de instituciones flexibles, ¿flexibles para qué?

La universidad colombiana ha sido incapaz de ponerse al día llevando a cabo una apertura hacia el mundo-uno del pensamiento filosófico-científico o de desarrollar la ciencia natural que necesita la técnica para realizarse como dispositivo. Es en esta incapacidad donde radica el peligro que la amenaza desde su interior, por ello, corre grandes riesgos como la pérdida de vigencia, de volverse obsoleta, de aparecer ante la sociedad como una institución anacrónica e innecesaria que puede ser reemplazada por otras formas de producción y transmisión de la cultura, el pensamiento, los valores, la eticidad, las ciencias, la técnica, etcétera, o por fuentes externas de conocimiento debido a los propios procesos de globalización.

¿A qué objetivos debe responder hoy la universidad? Esta debe ser de calidad, de excelencia, para ello hay que intentar liberarla de los programas “útiles” y de las finalidades profesionales, para convertirla en el ámbito donde se forma en el pensar; por tanto, hay que organizar una arquitectura con un esquema de formación tendiente a la autonomía moral e intelectual de seres, razón pura en la cual se reúnen el sentido mismo y la autonomía de la universidad, por encima de las exigencias del mundo del mercado y entrando en relación con este desde lo que ella ha sido y es en su esencia.

Ahora, para entrar en un análisis más formal sobre el objeto de estudio que convoca a este trabajo, se ha considerado necesario presentarlo en cuatro unidades relacionadas entre sí. En primer lugar, se analiza la categoría flexibilidad en una perspectiva más allá del ámbito educativo, intentando argumentar que la misma no surge de las necesidades ni teóricas ni prácticas del ser universitario.

Luego se valora el desplazamiento del uso de la categoría del mundo de la economía al uso en la educación, del modelo económico implementado fundamental-

mente en los años 80 para acá. Posteriormente, se expondrá una experiencia de transformación institucional que implica la adopción de la flexibilidad para el éxito de las estrategias planteadas.

Este trabajo se cierra planteando algunos elementos de la transformación de la universidad hacia una institución de nuevo tipo y sus desafíos actuales. Mostrar el desplazamiento de la universidad como institución con la responsabilidad histórica de ser la mediadora cultural y del conocimiento, del saber, de la voz crítica de la sociedad, de la impulsora del proyecto de autonomía, de la mayoría de edad de una sociedad en construcción, hacia una institución que se disputa un lugar en el nuevo mundo el mercado, en donde el conocimiento se ha transformado en una valiosas mercancías.

I

ANTES DE LA FLEXIBILIDAD EN LA EDUCACIÓN, LA FLEXIBILIDAD EN EL MUNDO DE LA ECONOMÍA

*Cuantas más barreras a la igualdad
y a la oportunidad se han suprimido,
más barreras infranqueables han surgido.*
UNESCO, París, octubre de 1998.

Dado que este ejercicio no tiene pretensiones fundacionistas, no pretende crear edificios conceptuales desde los cuales –en forma cerrada– se dé cuenta de la flexibilidad. Se intenta, por lo tanto, partir de los usos convencionales a los que se refiere la gente cuando habla de flexibilidad; lo que se hará, si se quiere, es presentar lo que siempre ha estado evidente.

En esta primera parte se hará una rápida aproximación –que no exhaustiva– al vocablo flexibilidad, intentando para ello una apropiada gramática. Posteriormente, se muestra el contexto económico y social en el cual se implementa esta palabra. Y para ellos se hará, primero, un desplazamiento por su uso en la economía, por eso se habla de la *flexibilidad laboral*; siguiendo por el mundo jurídico y al cual se adapta la flexibilidad en la educación. Finalmente, se presentarán unas ideas para mostrar la relación entre la economía y lo jurídico.

1.1 LA GRAMÁTICA DE LA PALABRA FLEXIBILIDAD

En el sentido enciclopédico,⁴ flexibilidad viene del latín *flexibilitas*, actitud flexible; adjetivo del latín *flexibile* que significa ceder o acomodarse fácilmente al dictamen de otro.

La flexibilidad en sus usos ordinarios⁵ se asume como la capacidad de una persona o institución para adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias, escenarios o condiciones, buscando mejores niveles de desempeño.

Desde una visión médica, la flexibilidad es definida como la capacidad que tienen los músculos para estirarse cuando una articulación se mueve. La amplitud del movimiento articular puede verse limitada por diversos factores, unos de origen estructural, por alteración de los tejidos que forman parte de la articulación (inflamación, fractura o enfermedad degenerativa), otros por alteración de los músculos de la zona. Se acepta que es gracias a la flexibilidad que sobreviven aquellas especies cuya capacidad de adaptarse es sobresaliente (especiación).

La flexibilidad es fundamental para el desarrollo, de hecho es razón esencial para el mismo; por ejemplo, es impensable el desarrollo del niño recién nacido sin flexibilidad en su estructura cerebral, ósea, etc.

El concepto flexibilidad se ha usado como antónimo a *rigidez*, a lo inflexible, tomándose éste último como terrible obstáculo para cualquier intento de cambio, de transformación.

4. Real Academia Española, Diccionario de la lengua Española, Vigésima Primera Edición, tomo I. 1992.

5. La filosofía del lenguaje, en la perspectiva pragmática, introdujo la noción de usos ordinarios del lenguaje, como forma de verlo en espacios concretos, para sacarlo de las pretensiones trascendentales de la lógica positivista, esta noción es desarrollada por L. Wittgenstein, véase por ejemplo *Investigaciones filosóficas*. Instituto de Investigaciones Filosóficas. México, UNAM. 1998.

Desde una perspectiva orientada a la psicología, la flexibilidad se asume como una actitud particular para la ruptura de hábitos de pensamiento y muy ligada a la imaginación creadora, contribuyendo así al éxito en las pruebas de desempeño en las que los individuos o las organizaciones asumen diversas posibilidades para enfrentar problemas. También es posible aceptar la flexibilidad como un “ceder”, como un estar en capacidad de ajustar formas de comportamiento, de transformar esquemas de pensamiento. Pero ser flexible no significa dejarse llevar y ser condescendiente con todo y con todos. La flexibilidad implica un estado consciente para hacer. Por ejemplo, el aprender a escuchar y a observar con atención todo lo que ocurre, constituye un punto de partida para tomar lo mejor de una circunstancia y optar por un comportamiento. En esta perspectiva, se puede apreciar una actitud poco flexible en las personas u organizaciones que rechazan de forma automática todo aquello que se oponga a su forma de pensar y de sentir, al grado de comportarse en ocasiones como verdaderos necios e intransigentes.

La inflexibilidad o rigidez es el estado que no permite la adecuación a nuevas posibilidades o estados. La rigidez lleva a situaciones críticas en las que las personas o instituciones pueden “romperse”. Apelando a la denominación de H. Gardner,⁶ se podría decir que es muestra de poca o baja *inteligencia interpersonal*. Expresado de otro modo, la flexibilidad es síntoma de una buena *inteligencia emocional* (D. Goleman, 1998⁷).

En algunos campos de la pedagogía activa, se habla de flexibilidad cognitiva y por tal se asume la capacidad del aprendizaje para analizar y aplicar diversas implicaciones de las situaciones y problemas; la capacidad para utilizar diversas representaciones y, así, llegar a formar otras complejas; la flexibilidad cognitiva se explica en función de la versatilidad para el manejo con que cuenta un sujeto en su repertorio de experiencias.

6. GARDNER, Howar. *La educación de la mente*. Barcelona: Paidós, 1999.

7. GOLEMAN, Daniel. *La inteligencia emocional*. Barcelona: Paidós, 1998.

De manera ordinaria, la flexibilidad apela al sentido común, hasta se puede decir que se prescriben pasos a seguir, en tal sentido antes de dar una respuesta o emprender cualquier acción, el sentido común debería llevar a hacer una pausa para considerar detenidamente cualquier idea o propuesta y de esta manera formar una mejor opinión al respecto. Este supuesto es base fundamental para el desarrollo del pensamiento complejo⁸ que podría ser modelo de un comportamiento flexible.

El pensamiento complejo está asociado a la flexibilidad puesto que acepta o parte de asumir múltiples variables a la hora de plantear un problema o de intentarle soluciones al mismo; por su naturaleza, de alguna manera, el pensamiento complejo está siempre abierto a otras posibilidades.

La categoría flexibilidad se ha aplicado a muchos ámbitos humanos: la formación profesional, la vida familiar, la amistad, la economía, la educación,⁹ etc.; se asume que al ser la adaptación el núcleo de la flexibilidad, esta debe posibilitar, en todo lugar y circunstancia, el justo equilibrio para hacer compatibles estilos propios de trabajo, costumbres, hábitos y modos de actuar con los demás, en aras de una mayor productividad; este es el fin último de la adopción o no de la flexibilidad: la productividad, la eficiencia.

En el ámbito administrativo y empresarial, la flexibilidad –en términos generales– es asumida de igual manera; como la capacidad de adaptación a situaciones cambiantes internas y externas a la organización. Dentro de estas modificaciones hay que destacar las que han tenido que ver con la flexibilización productiva y laboral.

Como flexibilización productiva y laboral se entiende, a su vez, el conjunto de medidas adoptadas para que las empresas puedan responder al constante proceso

8. MORIN, E. *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa. 2001.

9. Reforma académica, documentos, Universidad Nacional. Bogotá. p.101, 1995.

de cambio, dando una respuesta en forma oportuna en tiempo, calidad y costo a fines de aumentar la eficiencia económica. En este mismo sentido, se pondera que la flexibilidad se mide en la capacidad de adaptación a pruebas severas, se mide en la capacidad a cambios de estructura que posibilitan a un individuo o institución, asumir entornos nuevos fundamentado en las bases que lo sustenta, al individuo o a la organización.

1.2 CONTEXTO GENERAL DE LA FLEXIBILIDAD

En este ejercicio se pretende mostrar el desplazamiento que ha ido ocurriendo con una categoría de suma importancia en ámbitos como la medicina, la psicología, etc. Se parte de entender las categorías en o desde una perspectiva histórica, lo que implica que se encuadre la misma en un tiempo y un espacio. Ni la flexibilidad, ni ningún otro concepto o categoría, se pueden analizar por fuera de los espacios en los cuales cobran vida, si no se quiere caer en discursos de orden metafísico.

Como se mostrará más adelante, la flexibilidad inicialmente se “desplaza” al campo de la economía y se asume como valor esencial para el desarrollo del paradigma económico que se impone en la región¹⁰ (América Latina): el del mundo capitalista, el de la red, el de la aldea global, de la globalización.

En torno a esta otra compleja categoría hay que señalar, rápidamente, que es un fenómeno tan antiguo como el capitalismo y su origen se remonta a la construcción de imaginarios hegemónicos y totalitarios; por ejemplo, el del denominado descubrimiento de América, que intentó unificar el mundo de entonces desde las

10. Es pertinente hablar de América Latina como región, en tanto así comparta o se encuentre bajo el influjo de un gran modelo económico, la forma como se implementa el mismo en esta región es cualitativamente diferente de cómo se vive y se asume el modelo capitalista en la región europea. En América Latina, y hay que decirlo de una vez, la flexibilidad hay que leerla dentro de la implementación del modelo neoliberal.

lógicas del mundo material y espiritual del pueblo inglés y español. De igual manera, los primeros pasos en la constitución de un mercado mundial.

Dado el desarrollo de este concepto, es más preciso hablar de globalizaciones que de globalización. Hay diferencias notables en las características, la evolución y los efectos entre la globalización económica y las que se dan en los campos político, social y cultural; incluso, la globalización económica presenta distintos ritmos en los campos financiero, comercial o industrial.

Visto en perspectiva, el fenómeno de la globalización conduce paulatinamente a la constitución de imaginarios únicos y mundiales en los órdenes de lo político, lo económico, lo simbólico, lo humano, el ser del sujeto, de la ideología, la cultura, etc.¹¹ El esfuerzo se orienta hacia la consolidación de “*un solo espacio*” económico, político, cultural y simbólico a nivel mundial; se orienta hacia la constitución de un nuevo sujeto histórico-universal.

Es oportuno señalar de una vez que ese proceso, por la forma en que es dirigido, está dejando un sinnúmero de efectos negativos que se manifiestan en la concentración del ingreso y en la exclusión de amplias regiones del mundo de los avances y el desarrollo y sensiblemente en el empleo.¹² La riqueza cada día está más concentrada en pocas manos y los países se encuentran más limitados en su capacidad de decidir sobre políticas, pues las decisiones fundamentales provienen del nuevo Estado corporativo mundial que lideran las firmas transnacionales. Esto explica las crecientes protestas que distintos sectores de la sociedad han venido

11. GIRALDO ISAZA, Fabio. *La globalización: Integración psíquica al mercado*. En: *Pánico en la globalización*, Bogotá: Fundación para la Investigación y la Cultura. 2002.

12. Según datos manejados en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, en Francia, hoy en día se calcula que hay más de 35 millones de personas desempleadas en los países de la OCDE y que más de 15 millones están en una situación de desempleo prolongado o trabajan solamente una parte del tiempo. En el *Informe sobre Desarrollo Humano*, publicado por el PNUD, se estima que en los países en desarrollo solamente el 45% de la mano de obra trabaja en su gran mayoría, en la agricultura. Los economistas estiman que sería necesario crear lo antes posible mil millones de empleos para satisfacer la demanda mundial de trabajo y esto es prácticamente imposible. Los jóvenes, sobre todo los que carecen de educación o formación profesional, se ven seriamente afectados por esta coyuntura.

realizando en el marco de las reuniones de la OMC en Seattle, del FMI y el Banco Mundial, en Washington y en Praga, y que es de prever, se mantendrán y crecerán. Estos hechos de protesta plantean una lucha contra la lógica hegemónica que subyace en el poder que orientan estos organismos internacionales. Sus planteamientos, incluido lo desarrollado en las negociaciones del ALCA,¹³ presentan el marco de referencia para el accionar de los gobiernos de muchos países que se encuentran en alineación estratégica con los mismos. Esto es importante a la hora de entender las modificaciones en términos de lo político, lo económico y lo social que operan en muchas naciones; en este sentido y como referencia específica, dado el interés de este ejercicio, es importante considerar las transformaciones que se vienen implementando en la educación y específicamente en la universidad.

La globalización como objeto de análisis presenta varias lecturas:¹⁴ unas a favor, otras en contra; hay quienes sostienen que su problema está en la hegemonía del sector financiero que escapa a los controles de los organismos internacionales y los Estados, que convirtió a los países pobres en exportadores de capital, lo cual desestabiliza la economía mundial y hace más vulnerables a los países en desarrollo, pero ¿cómo entender la globalización dentro de la lógica capitalista sino en este sentido? Es decir, la globalización pensada en términos de mejores condiciones de trabajo, de la maquinaria al servicio del hombre como instrumento que permita liberar tiempo, para su vez, lograr mayores niveles de realización espiritual; pensada en el marco de una política de desarrollo que privilegia el bien común y se ocupe de garantizar las condiciones de vida decente para toda la sociedad.

13. El Premio Nóbel de Economía y ex vicepresidente del Banco Mundial, J. Stiglitz, hace una dura y documentada crítica en relación con el papel que juegan estos organismos, en la "libre" determinación de los pueblos y en los países en crisis.

14. CASTELLS, Manuel. *Globalización y antiglobalización*. En: *Pánico en la globalización*. Bogotá: Fundación para la investigación y la cultura. 2002.

Se señala, de igual manera, que el problema está en la instrumentalización de la globalización por las corporaciones transnacionales y con el apoyo de los gobiernos de los países más industrializados, ubicados en el norte del planeta, que imponen políticas a los del sur, sin consideración de los diferentes niveles de desarrollo y sus peculiares trayectorias históricas y culturales. En esta lógica de relación asimétrica, la flexibilidad se ha convertido en un elemento de sumo valor para las posibilidades de competencia abierta entre economías desiguales. Las políticas de flexibilidad económica no se han aplicado con el mismo rasero, en tanto las naciones con el control político y económico se oponen a que los países en desarrollo apliquen las mismas políticas de estímulo e incentivo a las industrias nacientes que ellos aplicaron para lograr su desarrollo.

Tal y como lo plantea Zygmunt Bauman, en su libro *Globalization. The human consequences*,¹⁵ el proceso de globalización extiende a lo largo de toda la tierra una red de dependencias, pero que, sin embargo, sería completamente prematuro hablar de una completa sociedad global o de una cultura global y menos aún de una política global o de una ley global.

Se puede hablar de la globalización del capital, las finanzas y el comercio, y en este sentido decir, que esta es la forma de globalización más visible e influyente, en la medida en que comprende poderes decisivos para el destino y el futuro de los hombres.

La globalización del capital y de la economía, que ha surgido durante las dos últimas décadas como consecuencia de la producción de bienes y servicios y de los mercados financieros, ha sido el resultado de un proceso mediante el cual las corporaciones transnacionales han adquirido una preeminencia inédita y sin precedentes como actores internacionales.

15. BAUMAN, Z. *The human consequences*. Columbia, University Press, New York, 2000.

La globalización del capital y de la economía es hegemónica en el sentido en que impone su lógica de dominación en los espacios que ocupa, lógica de dominación que consiste en el proceso de inclusión global de una minoría de la población –los trabajadores más calificados y preparados en el conocimiento de los más recientes desarrollos tecnológicos y científicos– a través de la exclusión global de la mayoría de la población (trabajadores no calificados, desempleados, trabajadores informales, los jóvenes incapaces de entrar en el mercado laboral, amplias masas de campesinos pobres en América Latina, África y Asia). Es aquí, en esta forma sutil de exclusión, vía la cualificación de una mano de obra, que las nuevas lógicas le plantean "nuevos retos" a la formación universitaria. Quienes orientan las instituciones de educación superior, no han hecho una lectura del trasfondo existente en el constante llamado a que las universidades respondan a las exigencias de un mundo globalizado, preparando seres con altas competencias para responder a las necesidades del mercado.¹⁶

La globalización del capital no es, sin embargo, la única forma de globalización ni se puede reducir a su dimensión económica. Como señala Boaventura de Sousa Santos

“...estrictamente hablando, no hay una única entidad llamada globalización; hay más bien globalizaciones. Esto presupone que aquello que, en general, es llamado globalización, consiste en conjuntos de relaciones sociales. En la medida en que cambian estos conjuntos de relaciones sociales, cambia también la globalización”¹⁷

16. Misiones y funciones de la educación superior, artículo 7mo. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, Francia

17. SANTOS, Boaventura de Sousa y GARCÍA VILLEGAS, Mauricio (Editores), *Derecho y democracia. La reforma global de la justicia*. En: *El caleidoscopio de las justicias en Colombia*. Siglo del Hombre Editores. 2001.

Así, se podría introducir, siguiendo a Santos, una definición de la globalización más sensible a las dimensiones sociales, políticas y culturales, y de esta manera hablar de la globalización de la democracia, el derecho, el discurso sobre los derechos humanos, los derechos sociales, la globalización cultural y la globalización ambiental. Esto ha sido propuesto, de un lado, para señalar las consecuencias negativas de tipo social, político, ambiental y cultural que está produciendo la globalización del capital y la economía, y de otro lado, para indicar alternativas al dominio cada vez más abarcadoras de los nuevos poderes de las corporaciones transnacionales.

Como dice Sousa: *“grandes poblaciones del mundo, especialmente en África, están globalizadas por las maneras específicas mediante las cuales son excluidas por la globalización económica”*.¹⁸ A la globalización económica, entendida como “inclusión globalizada y exclusión globalizada” le falta control global democrático, una justicia global; es decir, el desarrollo de instancias e instituciones políticas y jurídicas que puedan domesticar la globalización.

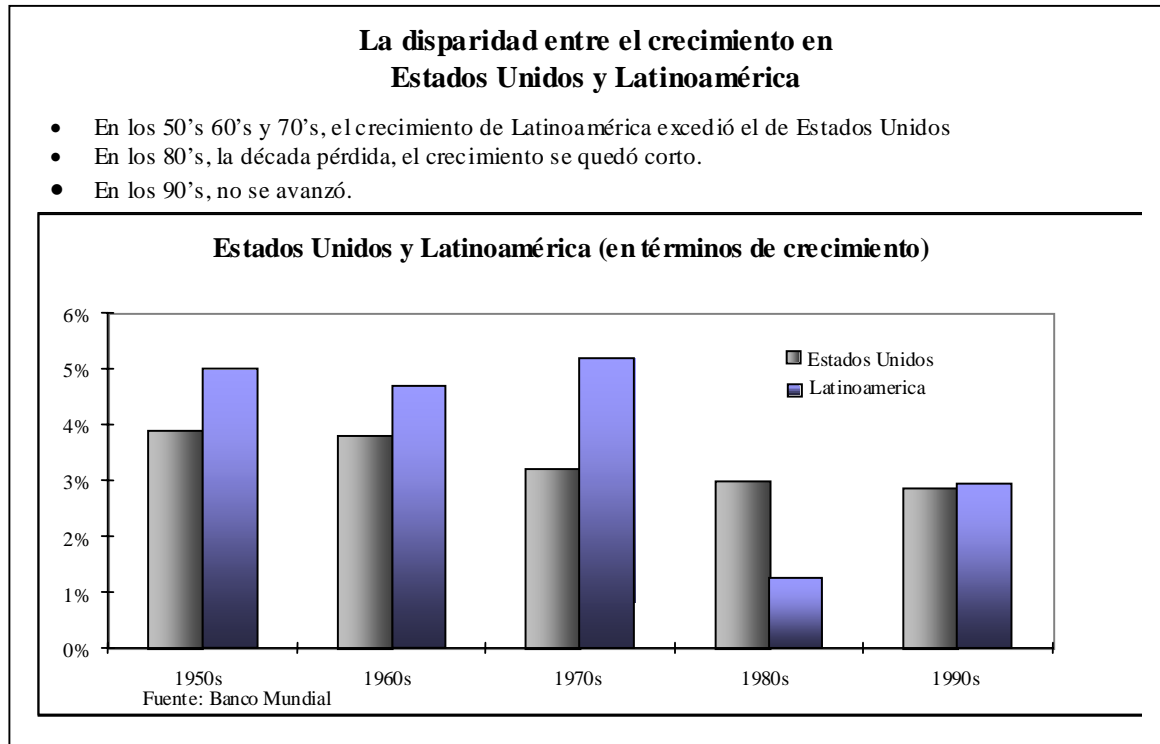
Todos los países del mundo, de una u otra manera, han adaptado, transformado, modificado, en últimas han flexibilizado sus estructuras económicas para hacerlas más útiles y eficaces, para tecnificar las maquinarias del mercado y hacerlas más productivas; obviamente, en la inequidad imperante.

Estas modificaciones, transformaciones, esta flexibilidad, no operan de la misma manera. Hay una asimetría en la aplicación o en la forma de aplicarla; es decir, una cosa es la flexibilidad adoptada en la lógica económica, política y social de los Estados Unidos y otra diferente es la que se presiona para que sea aplicada en los países latinoamericanos, un claro ejemplo de esto son las políticas de protección

18. SANTOS, Boaventura de Sousa, *Op. Cit.*

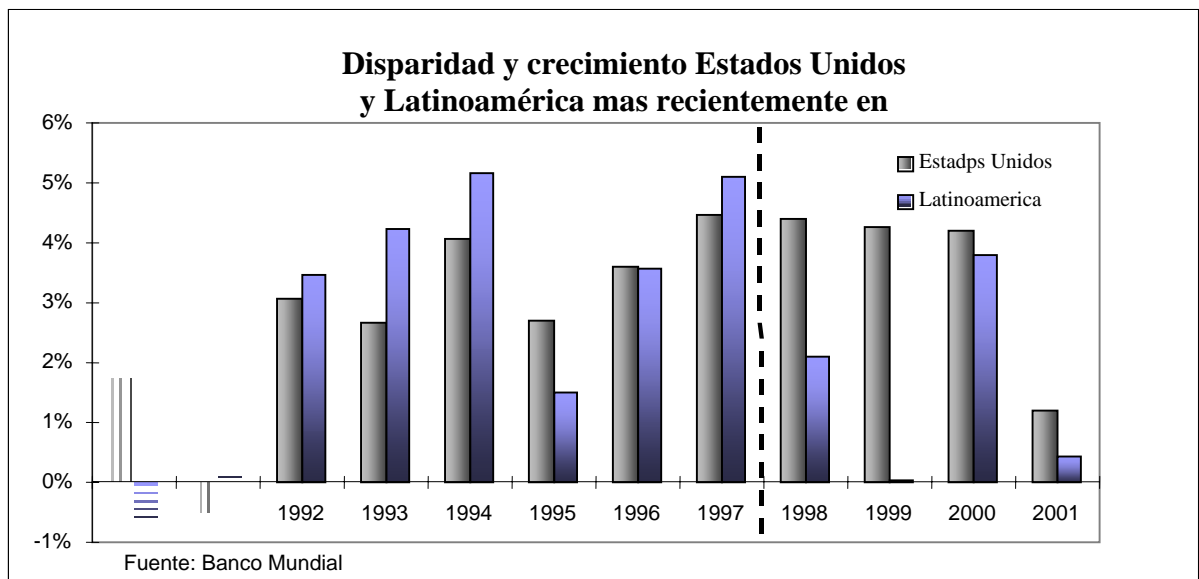
al agro, los productos que se ponen a circular, unos son producidos con medidas de protección, mientras otros no.¹⁹

La situación del crecimiento de América latina hay que verlo a la luz de esta realidad.



19. Las importaciones de arroz están causando serios perjuicios a los cultivadores del Tolima, los Llanos Orientales y demás regiones productoras, ingresan 180 mil toneladas en el marco del Mecanismo de Subastas Agropecuarias, MSA. el bulto de arroz blanco de 75 kilos, que valía 92 mil pesos, cayó abruptamente a 81 mil pesos tan pronto empezó a entrar el cereal comprado afuera. "Si se importan las 180 mil toneladas o las casi 300 mil de que habla Induarroz, no quedará arrocero ni para la foto". El Mecanismo de Subastas Agropecuarias, creado en virtud de compromisos adquiridos por el gobierno con la Organización Mundial del Comercio, OMC, estableció que a partir del 2004, los precios de absorción de cosechas quedan ligados, no a los costos de producción, sino al precio vigente en el mercado internacional. Salta a la vista la amenaza de ruina para el cultivador colombiano, pues prevalidos en el MSA, los molineros están optando por importar el grano de Tailandia, país donde se obtiene más barato y donde el cereal disfruta de subsidios hasta de 400 por ciento. Fue lo mismo que ocurrió con los cultivadores de trigo, arruinados por las importaciones de excedentes norteamericanos, importaciones que tampoco a la postre beneficiaron al consumidor. Senador Jorge Enrique Robledo, Oficina de Prensa, Bogotá, 1 de junio de 2004.

Obviamente a un cuadro como estos “se le pueden hacer” varias preguntas, como por ejemplo ¿qué es lo que ha generado estos cambios, esta volatilidad? como la denomina Stiglitz;²⁰ ¿cuáles han sido los cambios en las economías que han conducido a estas dinámicas? Porque si la situación se presentara en un solo país, se entendería como un fenómeno focal, pero lo que se tiene aquí es una situación de orden estructural; de hecho, la situación actual de alguna manera presenta el mismo comportamiento.



Pero si la asimetría requiere mayores argumentos se pueden señalar algunos datos que muestran la complejidad del desarrollo al que ha caído la región.

El profesor Brunner²¹ señala como América Latina representa un 8.5% de la población mundial, pero su participación en varios indicadores de capacidad e inversiones estratégicas es decreciente a medida que aumentan las exigencias involucradas. Se produce alrededor del 6% del PIB mundial –sólo un poco más que Francia y menos que Alemania–; se gasta un 5.5% del total mundial en educación;

20. STIGLITZ, J. E. Colombia: *Políticas para un crecimiento sostenible y equitativo*. Bogotá. Marzo 6. 2003.

21. BRUNNER J. J, *La universidad latinoamericana frente al próximo milenio*, Conferencia preparada para la XIII Asamblea de la Unión de Universidades de América Latina (UDUAL), celebrada en Santiago de Chile, en octubre de 1998.

participa con menos de un 5% de las exportaciones globales; tiene menos del 4% de los ingenieros y científicos trabajando en labores de ciencia y tecnología, las exportaciones de manufacturas llegan a menos del 3% mundial, la participación en el mercado global de tecnologías de la información es de sólo un 2%, los autores científicos que trabajan en la región contribuyen con menos del 2% de las publicaciones registradas a nivel mundial, se tiene sólo un 1% de los hosts de Internet y las patentes industriales registradas por latinoamericanos en los Estados Unidos apenas llegan al 0.2%.

A la luz de estos antecedentes, resulta más que evidente que América Latina necesita un esfuerzo de gran magnitud para ponerse al día o participar de la globalización de una manera diferente. Bauman afirma que con

*“la globalización se ha escapado todo el poder que históricamente había crecido en las instituciones; instituciones que antes controlaron el uso y el abuso del poder al interior de los modernos Estados nacionales. En su forma actual la globalización significa la pérdida del poder de los Estados nacionales sin que haya un reemplazo eficaz”.*²²

La situación colombiana en la actual coyuntura de negociación con los paramilitares (Mayo, 2004), es ejemplar. Este proceso está determinado en gran medida por la aceptación o no que el gobierno norteamericano dé a dicho proceso. Esta pérdida de poder de los Estados nacionales es el resultado de que la actividad económica se ha liberado de los controles éticos y políticos de los Estados nacionales. De cierta forma, la actividad de los países se ha visto atrapada en un supraterritorio, esto ya había ocurrido al inicio de la revolución industrial. Aún está fresca la evidencia reciente del desconocimiento de parte de los Estados Unidos a

22. BAUMAN, Z. *Die Zeit*. No. 39, 20 de septiembre de 2001.

las determinaciones de la ONU, en relación con la invasión a Irak, amparándose en la figura de proteger a la humanidad del terrorismo mundial.

Así como al inicio del capitalismo moderno la actividad de los negocios fue liberada de reflexiones morales e imposiciones jurídicas y conducida a una tierra de nadie, hoy con la globalización de los mercados se está dando un proceso similar. La globalización ha generado una supraterritorialidad moral, jurídica y política de las actividades económicas, que ha hecho posible un crecimiento sin antecedentes del potencial industrial, un gran enriquecimiento, que ha generado a la par una profunda miseria humana y una incalculable polarización de los estándares y de las posibilidades de vida.

El 40% del comercio mundial está controlado por 350 empresas, según datos del PNUD del 2000. El poder económico de las grandes empresas transnacionales supera al de muchos Estados. El volumen de ventas de la General Motors en un año es prácticamente igual al PIB de Indonesia; es superior al PIB de Turquía o al de Dinamarca. El volumen de las ventas de la Ford supera el PIB de Suráfrica. El volumen de ventas de la Toyota o el de la Shell es igual al PIB de Noruega. El PIB de Egipto es bastante inferior al volumen de ventas de la IBM o de la Nestlé.²³

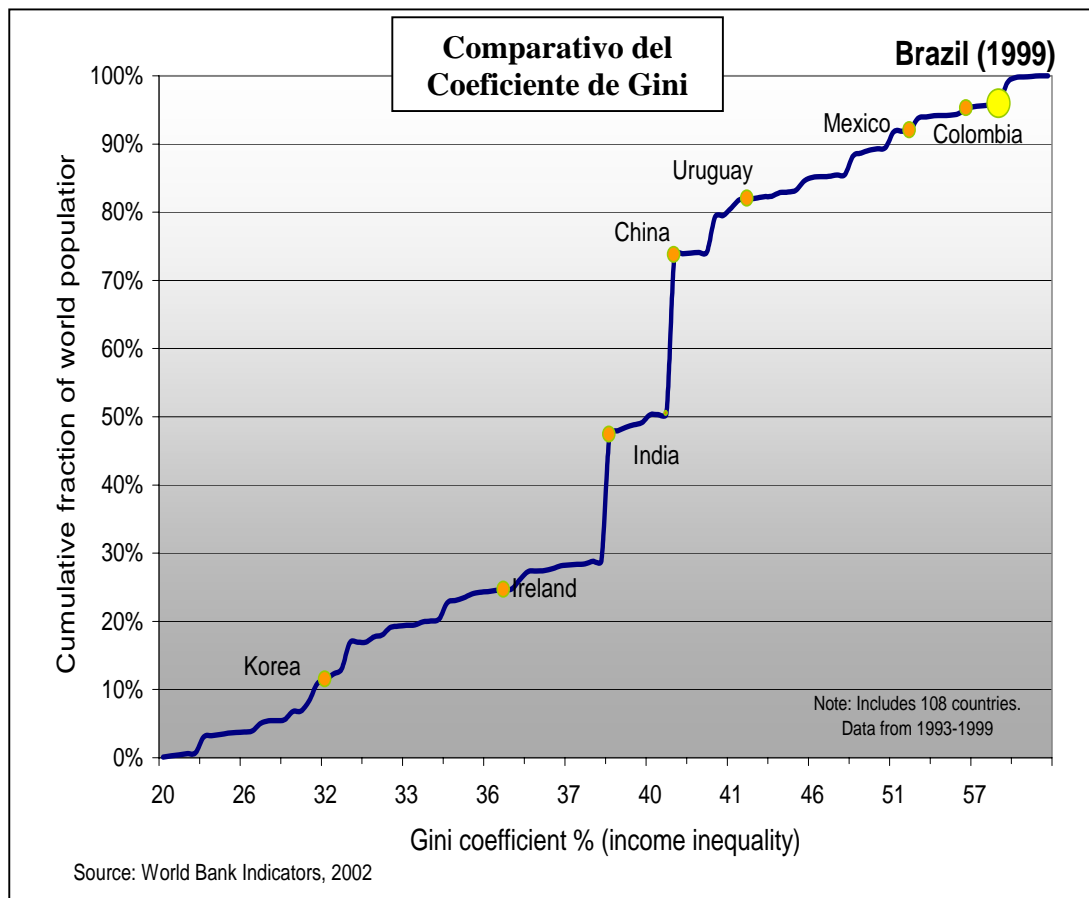
La desigualdad entre países también ha aumentado. La diferencia de ingreso entre el quinto de la población mundial que vive en los países más ricos y el quinto que vive en los países más pobres era de 74 a 1 en 1997, superior a la relación de 60 a 1 de 1990 y a la de 30 a 1 de 1960 (PNUD, 2000)

A fines de los años 90, el quinto de la población mundial que vivía en los países de más altos ingresos (20% más rico) tenía:

23. CC.OO. Fundación Paz y Solidaridad. *Globalizar los derechos laborales*. 2000

El 86% del PIB mundial, en tanto que el 20% más pobre sólo tenía el 1%. De igual manera poseía el 82% de los mercados mundiales de exportación, en tanto que el 20% más pobre sólo tenía el 1%, pero también controlaba el 68% de la inversión extranjera directa y el 92.3% de todos los usuarios de la Internet (PNUD, 2000).

Pero si se analiza la situación de Colombia con países que no son necesariamente reconocidos por su peso en la economía mundial, el panorama no es más alentador. Colombia ocupa un nada honroso altísimo nivel de desigualdad.



“Participar” de la globalización implica estar dispuesto a abandonar los viejos esquemas: organizacionales, mentales, productivos; para adoptar nuevas dinámicas con nuevas herramientas en un mundo más competitivo. La anterior expresión es

lugar común en el mundo de hoy, en todo tipo de instituciones y para todos los fines. Como se dijera en "la gramática de la palabra flexibilidad", lo que se está planteando no es otra cosa que el constante llamado a que tanto las personas como las instituciones adopten como valor fundamental, el asumir la flexibilidad con forma de vida.

La flexibilidad ha implicado que se opere una reubicación del mercado mundial, con las empresas transnacionales la producción se fragmenta: en unos países se realiza la investigación, el desarrollo y el diseño de los productos, en otros la fabricación y en otros el ensamblaje; a la vez que las tareas administrativas y financieras se pueden realizar en otros diferentes.

Las transnacionales trasladan la fabricación, o parte de ella, mediante filiales o subcontratación, a aquellos países que les ofrecen mayores ventajas: eliminación de impuestos, terreno gratis, infraestructura, reducción de costos de producción, incumplimiento de los derechos laborales sin mayores riesgos, deterioro del medio ambiente, escasa normatividad para la protección del medio ambiente, etc. En los países pobres se ha creado la necesidad de la integración, de convertirse en nicho de empresas transnacionales que "traerán recursos y ofertarán empleo". Bajo este supuesto se han adaptado las regulaciones laborales, las contrataciones, las jornadas, las garantías y, en general, toda la estructura legal y administrativas para que dicha situación se dé.

Las empresas transnacionales se articulan con decenas de miles de otras empresas en todo el mundo, constituyendo alianzas estratégicas entre sí y entre sus filiales. Como lo explica, Manuel Castells, es una estructura en red, flexible, lo cual hace que la mayor parte de la producción, empleo y mercado sea local, mientras que los capitales, mercados líderes, tecnología, información y mano de obra altamente cualificada, dependan de conexiones globales. Oswaldo Sunkel, de la Universidad de Chile, señala también que en América Latina han proliferado en los

últimos años los tratados bilaterales para la promoción y protección de las inversiones, aspecto que no había sido incluido en acuerdos anteriores. Empresas de Argentina, Colombia, Brasil y Chile, invierten en otros países de América Latina. La mayor parte de la inversión externa de México está en Estados Unidos.

La inversión de empresas latinoamericanas es consecuencia natural de estrategias de grandes grupos empresariales o conglomerados que están naciendo o se están expandiendo. Estas empresas latinoamericanas participan en los procesos de privatización de otros países de la región. Hay en la misma un proceso de adquisición y fusión entre grandes empresas, algunas de las cuales son latinoamericanas (las que en gran número pertenecen a unas cuantas familias), aunque en su mayoría se trata de empresas de los Estados Unidos u otros países de la OCDE.

Concretamente, se ha inyectado fuertes inversiones en la modernización y expansión de empresas privatizadas de telecomunicaciones, energía y otras. Para mencionar un ejemplo, la empresa ISA de Colombia licitó y ganó en Perú. Explotará, operará y prestará el servicio y mantenimiento de la infraestructura eléctrica por 30 años; pero también esté Manuelita y otras empresas nacionales.

El impacto de este tipo de situaciones se ha venido analizando y previendo sus consecuencias. En la “Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social” del 16 de noviembre de 1997, que fue aprobada por el consejo de administración de la OIT, se plantea una serie de medidas que contrastan con las condiciones de desarrollo en las que se encuentra hoy la región. Allí, por ejemplo, se afirma que

“...los progresos realizados por las empresas multinacionales en la organización de sus operaciones que trascienden el marco nacional, pueden dar lugar a una concentración abusiva de poder económico y a conflictos con los objetivos de la política nacional y los intereses de los trabajadores”.

Entre las varias recomendaciones que allí se hacen se pueden tomar al azar la siguiente: *“Las multinacionales no deberían amenazar con utilizar su poder de trasladar una sección, o parte de ella, de la empresa de un país a otro, con el fin de influir ilícitamente en determinadas negociaciones o de dificultar el ejercicio del derecho de sindicación...”* (Negociación colectiva, No. 52, OIT), Como se aprecia en los acuerdos pactados y como es presentado en múltiples trabajos (ver Castells,²⁴ 1999; U. Bech,²⁵ 2000), estos han logrado golpear duramente los procesos de organización de los trabajadores y han dejado un fuerte impacto en el desarrollo social en los diferentes países.

Como consecuencia de *“un cierto tipo de crecimiento sustentado en la rápida flexibilización de los mercados”*, sostiene Pierre Salama que

“...pobreza y desigualdad de importaciones sustituyen en parte la producción nacional de las economías pequeñas, extraño destino para los países que habían conocido un progreso en el pasado gracias a la sustitución de importaciones acentuaron profundamente en los años ochenta; al inicio de los noventa la pobreza retrocedió aunque débilmente, pero las disparidades seguían creciendo (...). Las y los empleos creados no alcanzan a compensar los destruidos”.²⁶

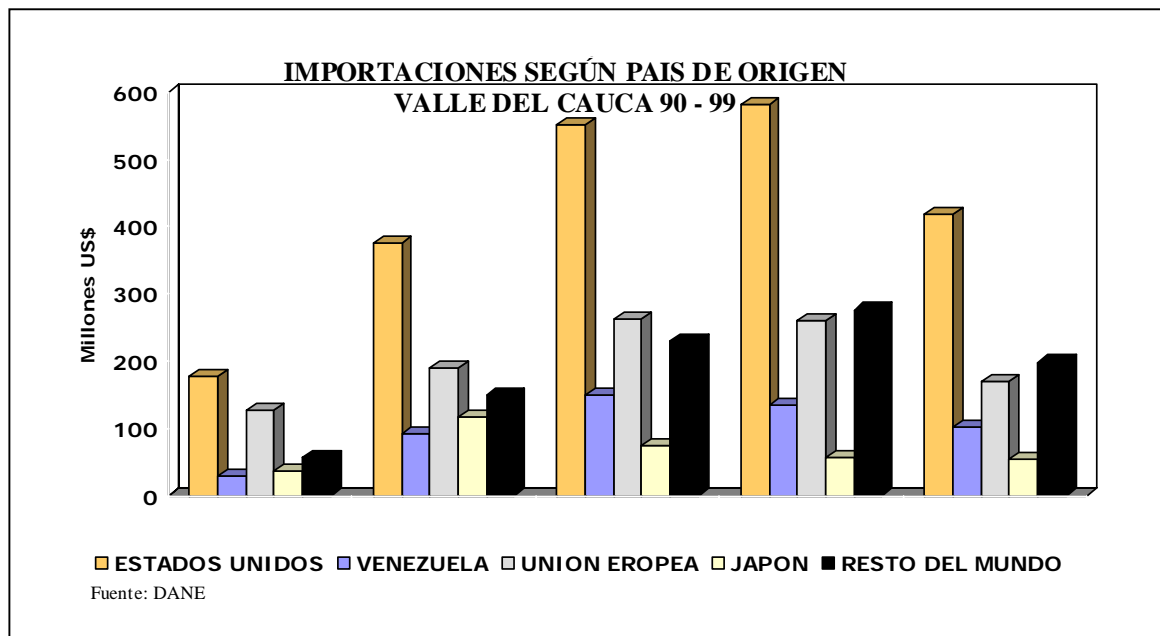
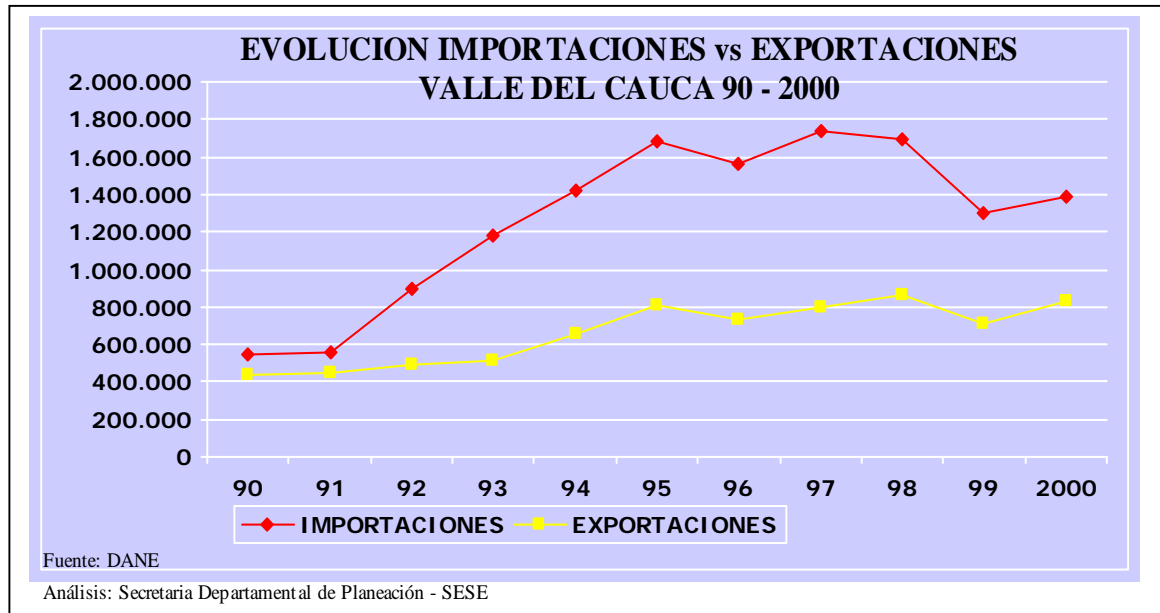
La situación vivida en Colombia de los años 90 para acá, así lo constatan. Los niveles de importación ascendieron a US\$5.086 millones, esta cifra alcanzó un récord de US\$14.634 millones en el 97/98 y descendieron a US\$11.432 millones en el año 2000.

24. CASTELLS, Manuel. *La era de la información, economía, sociedad y cultura*. En: *Sociedad red*. Vol. I, Siglo XXI Editores.

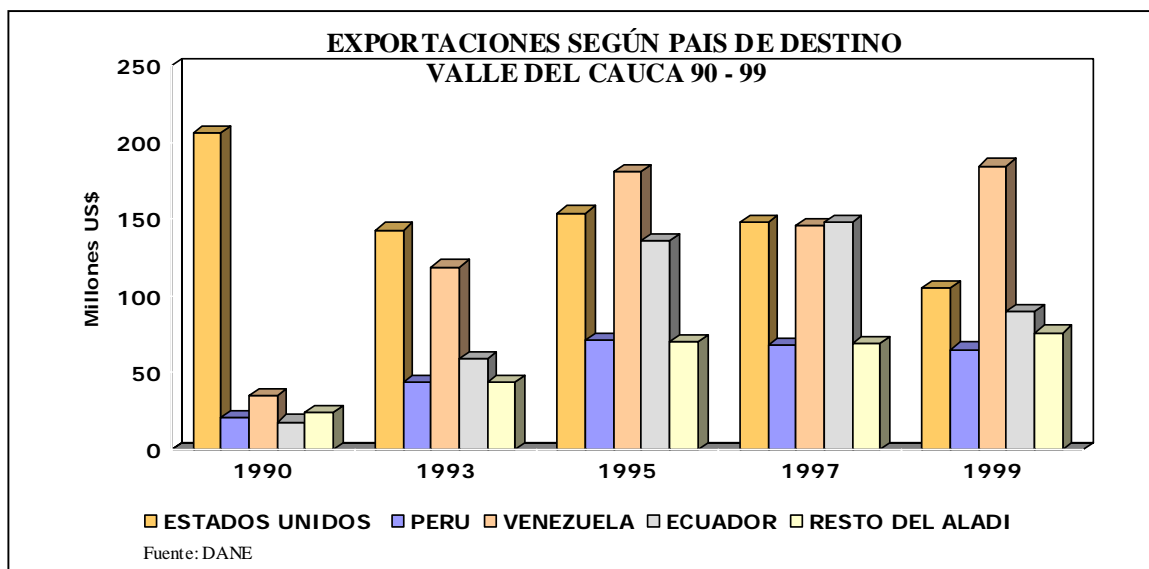
25. BECK, Ulrich *Un nuevo mundo feliz, la precariedad del trabajo en la era de la globalización*. México: Paidós. 2000.

26. SALAMA, Pierre. *Algunas lecciones de la historia reciente de América Latina*. Paidós 1999.

El comportamiento del Valle del Cauca es representativo de la situación general en Colombia y por que no, de lo que pasa en todo el continente latinoamericano.



Es de resaltar el comportamiento activo que presenta el mercado norteamericano, obsérvese la enorme diferencia entre los productos provenientes de esa región, a la que presentan los otros países.



De igual manera, es importante resaltar cómo en esta década el papel que venía jugando los EEUU, cambia en una forma significativa y entran a ser más protagonistas otras economías de Suramérica.

El ascenso de las importaciones ha creado dificultades para los países que se han visto “obligados” a dicha dinámica, principalmente en las áreas de la agricultura y la industria y especialmente desde 1994 a la fecha. Las exportaciones no han compensado los empleos perdidos con el incremento de las importaciones. De hecho los asalariados disminuyeron del 37.1% de la población de 1992 al 30.7% en el 2000. El desempleo subió del 10.5% en 1990 al 19.7% en 2000.

1.3 LA FLEXIBILIDAD LABORAL

La palabra flexibilidad se ha desplazado del mundo de la medicina al mundo del mercado y, como se verá, del mundo del mercado al espacio de la educación. Mucho se ha escuchado hablar en los últimos tiempos sobre “flexibilidad laboral” o, en una denominación menos paradigmática, “adaptabilidad laboral”. Hay un creciente consenso en que es indispensable que la normativa laboral recoja la nece-

sidad de las empresas “de adaptarse con razonable velocidad y eficiencia a los cambios y circunstancias de sus cada vez más especializados y diversos procesos productivos”.

En este sentido, es innegable que un factor determinante de tan necesaria adaptabilidad, lo constituye la posibilidad de contar con alternativas para la organización del trabajo y –aunque parezca contradictorio– que las bases de tal organización sean previsibles y puedan ser mantenidas en el tiempo. La flexibilidad en el ámbito de la economía ha arrastrado flexibilización en las legislaciones por cuanto ha implicado cambios en el orden legal, sobre todo, en lo atinente a los procesos de contratación.

La flexibilidad del derecho del trabajo representa hoy no sólo un tema de actualidad sino, quizás, uno de los más controvertidos en el mundo laboral. Como muchos otros conceptos polémicos, la flexibilidad laboral es propugnada como remedio de “*adaptación*” o “*modernización*” de las estructuras laborales y juristas, acusadas en muchos casos de arcaica, vetusta, obsoleta, inflexible y, algunas veces, inservible. La flexibilidad laboral ha generado un verdadero revolcón, no solo en los niveles mínimos de contratación laboral y por ende en la reglamentación, sino en todo el componente jurídico atinente al trabajo. La contratación cada vez se rige más por las “leyes” típicas del mercado, en donde las partes pueden negociar libremente las condiciones de contratación. Se presenta el tránsito de la valoración del trabajo; como un derecho a un bien patrimonial, transable en el mercado laboral y por los factores reguladores de este mercado. Se asiste al desmonte del trabajo como un derecho y a su asunción como mercancía.

Esto ha devenido en reglamentaciones que proyectan la flexibilidad a niveles tales que conciben la incorporación de modelos y métodos adaptables de salarios, supresión de autorizaciones administrativas, introducción de nuevas formas de contratación, jornadas flexibles, posibilidad de introducir cambios en la organización

del trabajo, movilidad interna e incluso desde una perspectiva puramente normativa, desregulación de la legislación laboral; es decir, se tiende al abandono de la intervención del Estado en materia laboral.

En el curso de la década de los 90 se observaron en Suramérica diferentes manifestaciones flexibilizadoras que van desde la más amplia, observada en la legislación peruana, fruto del programa de ajuste puesto en marcha por la administración Fujimori, en 1991, hasta la recogida en la considerada por algunos como muy protectora, reforma venezolana. Los intentos de flexibilidad laboral se esbozan también claramente, tanto en la Ley 50 (1990), de Colombia, y con carácter más atenuado en la Ley 133 (1991) de Ecuador (OIT, estudio comparado: tendencias y contenidos de la negociación colectiva).

En la subregión, el contenido de la flexibilidad laboral en la ley es muy variable y va desde la formulación de nuevos contratos temporales sin necesidad de autorización administrativa (Perú y Colombia), pasando por la extensión del período de prueba (Colombia, Perú y Venezuela), la autorización de nuevas formas de subcontratación (Perú), la supresión o disminución de los incrementos salariales por trabajo extra o nocturno (Perú, Colombia), la simplificación de las causales de despido y el abaratamiento de las indemnizaciones (Perú, Colombia y Venezuela), o la limitación de la estabilidad laboral (Ecuador y Colombia), hasta la configuración de algunas formas de flexibilidad salarial (en Colombia, fundamentalmente a partir de la Ley 50 de 1990) (OIT).

En efecto, en ámbito subregional la flexibilidad en la práctica ha venido entendiéndose, por el sector empresarial, como la posibilidad de reducir el personal estable, a partir de incentivos para su renuncia o para acelerar las jubilaciones (Perú, Colombia caso Telecom, USO, etc.), situación que se ha combinado con la contratación de nuevos trabajadores o los mismos que se han despedido, pero sobre ba-

ses contractuales temporales, con menor cobertura y nula o insuficiente protección social.

Viendo algunos elementos más específicos del caso colombiano, se pueden citar aspectos de la Ley 789 de 2002, del inciso 4º del artículo 1ro. en donde se presenta una reforma de corte "patrimonialista, comercializadora y mercantilista del trabajo"; donde se busca en lo esencial asumir las nuevas formas de trabajo, de organización, de jornada laboral, de socializar los riesgos, de los cambios económicos y sociales, de asegurar nuevas destrezas para afrontar una economía dinámica, nuevas formas de asumir la demanda del nuevo mercado de trabajo. Los artículos 25 y 26 de la reforma amplían la jornada diurna hasta las 10 de la noche, rebajan la remuneración de los dominicales y eliminan la compensación del descanso cuando no son habituales. Por su lado, el artículo 28 de la misma reforma, rebaja sustancialmente el valor de la indemnización por terminación unilateral del contrato sin justa causa.²⁷

La reforma laboral de 1990²⁸ modificó en Colombia el régimen de liquidación de 60 días y redujo la remuneración de los trabajadores. La Ley 50 del 90 modificó este régimen e impuso a los trabajadores unas estructuras diferentes, eliminando la retroactividad. Con esta modificación, los empleadores se ahorraron entre un 5 y 12% de los costos laborales, inicialmente a los trabajadores antiguos se les mantuvo este derecho, el cual ha ido desmontándose gradualmente.

27. Colegio de abogados especializados en derecho del trabajo y seguridad social de Colombia.

28. La tesis del gobierno para cambiar la legislación laboral colombiana, para hacerla más flexible, es que es uno de los requisitos básicos para generar nuevos puestos de trabajo, y permitir a las empresas nacionales ser más competitivas frente a otros países, que si tienen esa flexibilidad. Contrasta este pedido con el hecho de que en Colombia, el Valor del Excedente Bruto de Explotación, o sea la ganancia bruta que se genera a través del trabajo, es de los más altos en el mundo. De acuerdo con la información suministrada en el Anuario de Competitividad Internacional de la Industria Colombiana de 1997, en 1993, por ejemplo, mientras en Colombia esta participación fue del 33.1%, en Taiwán fue del 18.9%, en Argentina del 19.1%, en Irán del 16.6% y en Hong Kong del 10.4%.

De hecho quedan muy pocos trabajadores bajo el viejo régimen, dado que las empresas han adoptado la modalidad de cambiar el personal antiguo presionando su salida, para implementar el nuevo régimen.

En suma, el común denominador de la *flexibilidad*, en el marco del derecho al trabajo, está dado por la disminución, permanente o temporal, de las consideradas barreras u obstáculos para el desarrollo pleno de los procesos de inversión y generación de empleo. Entendiendo el derecho al trabajo como el conjunto de normas en función de las cuales el Estado interviene en la voluntad de las partes, fijando mínimos socialmente aceptables de contratación laboral, la eliminación de tales mínimos con la consecuente restauración del principio de autonomía de la voluntad de las partes de la relación individual o colectiva de trabajo, es tanto como que se avanza hacia la abolición del derecho del trabajo, en el marco de un Estado social de derecho.

En materia de jornada de trabajo y descansos, si bien la reforma introdujo un nuevo tipo de contrato con jornada a tiempo parcial, que podría contribuir a ampliar las oportunidades de empleo, también generó significativas limitaciones que afectan los contratos.

Como se verá después, los procesos de ajuste de la educación a las “nuevas demandas”, ha cambiado en muchos aspectos y no todos los cambios han sido necesariamente para mejor.

A manera de comentario final de esta primera parte, se resaltar el caracterizar la flexibilidad como una categoría que denota actitud o disposición al cambio, actitud contraria a la disposición inflexible, o si se quiere paradigmática, que entraña rechazo a posibilidades de transformar estados existentes a nuevas posibilidades. Flexibilidad es transformación, desplazamiento desarrollado en forma consciente; en tanto, en estricto sentido, no podría haber flexibilidad sin una cierta actitud

consciente hacia la necesidad de nuevos comportamientos, esquemas, dispositivos o actitudes.

En la revisión desarrollada se logra evidenciar que la flexibilidad ha ido ganando espacios en nuevos juegos de lengua; es decir, es una categoría que se aplica inicialmente en el ámbito de lo científico, específicamente en la medicina, y se ha desplazado hacia usos en la sociología, la administración, la psicología, la economía y, para el interés de este ejercicio, en la educación.

Como todo elemento que se desarrolla en contextos determinados, los conceptos, que pueden transformarse en categorías a medida que se vuelvan más complejos, van ganando nuevos espacios dada la ampliación de los usos del lenguaje²⁹ en los cuales se inscriban. La categoría flexibilidad ha ido complejizándose a tal punto que hoy es posible una clasificación de la misma que de alguna manera muestra los usos reales como es asumida (Ver una propuesta en construcción que se anexa).

Hoy se habla de la flexibilidad en el campo laboral y como se mostró, la misma ha adoptado dos formas que de alguna manera empiezan a hacerse clásica: la flexibilidad laboral empresarial interna y la flexibilidad laboral externa. A partir de aquí se ha desarrollado un conjunto de formas de denominación de la flexibilidad que han ido ganando espacio fuera del ámbito laboral. También se habla de flexibilidad en lo social, en el Estado y, claro, en la educación.

Se observa que en la economía, la categoría flexibilidad tiene un contexto amplio de aplicación que está determinado históricamente, por lo cual se puede afirmar que no siempre la flexibilidad ha sido un valor preponderante. De igual manera,

29. Como se planteo en las citas iniciales, la teoría de los usos del lenguaje permite hablar del lenguaje en sus usos prácticos, en tal sentido la relación con la teoría, es dependiente de las prácticas y no al contrario, la vida no se ajusta a la teoría, ésta dice de la realidad.

que esta categoría encuentra en el modelo de expansión capitalista, el escenario propicio para que se asuma como valor esencial del mundo del mercado.

Desde los setenta para acá se hace más evidente la asimilación de esta categoría como elemento indispensable para el desarrollo e inserción en los nuevos referentes económicos.

El capitalismo de la globalización, de la sociedad red, coloca como exigencia fundamental, la necesidad de asumir la flexibilidad como actitud indispensable para enfrentar un mundo "cambiante y turbulento", que exige a cada instante y momento la disposición a adoptar, cuando sea necesario y en forma rápida, nuevos modelos, disposiciones y estrategias para ser exitosos en el mundo del mercado. Por lo tanto, y contrastando la valoración positiva de la flexibilidad, existe una valoración negativa de la actitud de aquellas organizaciones que por algún motivo se aferran a lo que el orden establecido denomina modelos, esquemas o actitudes inflexibles.

En América Latina el modelo económico de apertura hacia nuevos mercados, la denominada "apertura económica en Colombia", es la típica implementación de la flexibilidad. Esta disposición, definitivamente, ha generado innumerables cambios en el continente, en los órdenes económico, social, cultural, así se evidencia en los resultados de los estudios consultados. Los datos y gráficos presentados dan fe de estas transformaciones.

En últimas se tiene que decir que si alguna región ha adoptado la flexibilidad, ha sido, sin lugar a dudas, Latinoamérica. Se plantea la idea de la flexibilidad económica, que "arrastra" cambios de igual manera en el ámbito jurídico, dadas las exigencias que en lo laboral plantea la flexibilidad económica. Se asume por parte de los organismos económicos la imperiosa necesidad de adecuar los regímenes de contratación y de seguridades, para garantizar el éxito del modelo implementado.

De igual manera, se tiene que decir que de parte de América Latina se ha mostrado un comportamiento consecuente con la exigencia para transformar las legislaciones existentes. Las reformas laborales, todas, han ido en la vía de flexibilizar y otorgar mayores garantías a los inversionistas y empresarios. Reformas como la desarrollada en Ley 50, para solo señalar el caso colombiano, muestran el sentido adoptado por la inmensa mayoría de los países latinoamericanos.

El presentar estos elementos en torno a la palabra flexibilidad, no tiene otro propósito que preparar las condiciones para entrar a verla en el mundo de la educación, fin último de este ejercicio. Como se señalara en la introducción, la flexibilidad, tal como se viene aplicando en la educación, cuenta como escenario de influencia mayor, o para seguir con la figura del desplazamiento, la flexibilidad en la educación es producto del desplazamiento de ésta del mundo de la economía. Lo que se intentará hacer en el próximo apartado es referirse a la flexibilidad en el campo específico de la educación.

II

DESPLAZAMIENTO³⁰ HACIA LA EDUCACIÓN

“La actual atmósfera competitiva imperante en la actividad económica de cada nación y, sobre todo, a nivel internacional, tiende además a privilegiar el espíritu de competencia y el éxito individual. De hecho, esa competencia da lugar a una guerra económica despiadada y provoca tensiones entre los poseedores y los desposeídos que fracturan las naciones y el mundo y exacerbaban las rivalidades históricas. Es de lamentar que, a veces, la educación contribuya a mantener ese clima al interpretar de manera errónea la idea de acumulación”.

Jacques Delors

En esta segunda parte y tal como se comentaba al final de la primera, se presenta la discusión de la flexibilidad en clave de la educación superior. El planteamiento sobre la flexibilidad en la educación –se ha señalado desde el comienzo– va en el sentido de presentarla desplazada del campo de la economía al de la educación; es decir, como la adopción de la flexibilidad en las IES, y específicamente en la Universidad, no parte de sus “propias” necesidades, sino que está orientada por las necesidades del modelo económico actual en el que se desenvuelve la Universidad.

En ese sentido, se presenta la forma como directamente se articula la flexibilidad en la educación a la economía: *La flexibilidad: de los usos en la economía, a sus formas en la educación*. Para mostrar esta relación, se plantean algunos datos específicos relativos a la demanda que se le hace a la educación superior desde el

30. Se ha señalado, no hay que olvidar, que la noción de desplazamiento, se asume como el tránsito de un lugar a otro, es una noción que implica la necesidad de un estado previo o punto anterior para llegar o estar en uno posterior. Este plantea, básico como lo es, es importante por cuanto

mundo de la economía, desde el mundo global y desde un escenario fundamental como es el de la sociedad del conocimiento.

Posteriormente se presenta rápidamente la flexibilidad en el campo de la educación y a partir de los usos de esta categoría en la misma, se abordan los escenarios de implementación de la flexibilidad en la Universidad, es decir, la flexibilidad académica, flexibilidad pedagógica y la flexibilidad administrativa.

2.1 LA FLEXIBILIDAD: DE LOS USOS EN LA ECONOMÍA, A SUS FORMAS EN LA EDUCACIÓN

La flexibilidad ha sido intrínseca a la lógica socioeconómica de nuestros tiempos y ha favorecido el despliegue de la diversidad profesional y ocupacional, necesaria para afirmar las diferentes formas de trabajo y de producción...

Mario Díaz

...las conexiones entre la educación superior y el mundo del trabajo se cuentan hoy entre las cuestiones claves de la discusión en torno al papel de la universidad.

Hay que señalar nuevamente que el principal fundamento teórico de la flexibilidad –y especialmente de su variante extrema, la desregulación– se encuentra en los postulados de la escuela económica neoliberal.

El recetario neoliberal, en materia laboral, es muy preciso: individualización de las relaciones laborales hasta el límite de lo políticamente posible, sin restricciones de orden ético, sólo aquellas que contemplan –si es que tal cosa sucede– las leyes imperante en las relaciones del mercado.

Para alcanzar ese objetivo postula, por una parte, lo impertinente de la intervención del Estado en las relaciones individuales de trabajo, de forma tal que cada trabajador negocie *libre* e individualmente con el empleador la venta de su fuerza de trabajo (ver taxonomía propuesta).

La flexibilidad ha dado muy buenos resultados a pequeños sectores de la sociedad (20% de la población del mundo, recuérdense los cuadros presentados sobre polarización de la riqueza). De alguna manera ha aportado a que el mundo en términos porcentuales sean hoy más rico que hace unos años atrás; pero presenta también la otra cara, la del costo social del 80% del resto de población del planeta; así como nunca antes había tanta riqueza y en forma tan variada, también es cierto que los altísimos índices de empobrecimiento y miseria son inocultables.

Contrastando los supuestos teóricos con los resultados prácticos en el terreno de la política, se dice que la desregulación y la flexibilidad abaratarían el costo del trabajo, aumentando el lucro de los empresarios –lo que a todas luces se ha evidenciado–, y que ello alentaría más democracia en el mercado, repercutiendo en nuevas inversiones productivas que, finalmente, llevarían a elevar los salarios y a mejorar las demás condiciones de trabajo y, en general, de la calidad de vida. De hecho, en el plano político, la necesidad de promover el empleo ha sido el gran argumento de las iniciativas desreguladoras y de flexibilidad, tal cual como se señaló anteriormente.

Los pretendidos efectos dinamizadores del empleo no se han verificado en la práctica. En este sentido ¿quién garantiza que la flexibilidad aplicada a la educación, dé los resultados que se pregonan?

- Ampliación de la cobertura.
- Democratización de la educación.
- Mejora de la calidad, etc.

El supuesto teórico desde lo económico, que fundamenta la flexibilidad en la educación, lleva a esperar una democratización, una mayor cobertura, una maximización del tiempo del estudiante y del tiempo que pagan las instituciones al personal contratado. Todo esto bajo el supuesto del logro de mayores niveles de calidad en la educación.

Un argumento de peso que pone en plena evidencia: la dependencia de las medidas implementadas en la educación, entre ellas la flexibilidad, de la economía o más específicamente de los organismos internacionales, se observa en pronunciamientos como el emitido por el Banco Mundial en su informe de 1995,³¹ este organismo señala que el papel que juega la educación superior y, específicamente, la universidad con el problema del empleo en estos tiempos de globalización y mercado es trascendental, en tanto se asume que la educación superior tiene la responsabilidad de formar la mano de obra que se demanda en este tipo de sociedad, que cada día requiere más y más del conocimiento. Pero en igual sentido se pronuncia la UNESCO y plantea que las conexiones entre la educación superior y el mundo del trabajo se cuentan hoy entre las cuestiones claves de la discusión en torno al papel de la universidad. Debate que emerge cada vez que se trata de los desafíos en cuanto a la innovación, la flexibilidad en este nivel de la educación. (UNESCO, 1995³²) El tema fue tratado con más frecuencia que ningún otro en la serie de conferencias preparatorias celebradas en 1997 con miras a la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (véase UNESCO, 1997a, 1997b; Teichler, 1997).

La preocupación por este tipo de relación se pone de manifiesto, de igual manera, en el pronunciamiento de la OIT en 1997, donde hizo notar los importantes desafíos para todas las esferas de la educación y la formación, especialmente para el nivel universitario, dadas las lógicas hegemónicas actuales que obedecen a la

31. Banco Mundial, informe *Educación superior: lecciones de la experiencia*. 1995.

32. UNESCO. *Documento de política para el cambio y el desarrollo en la educación superior*. 1995.

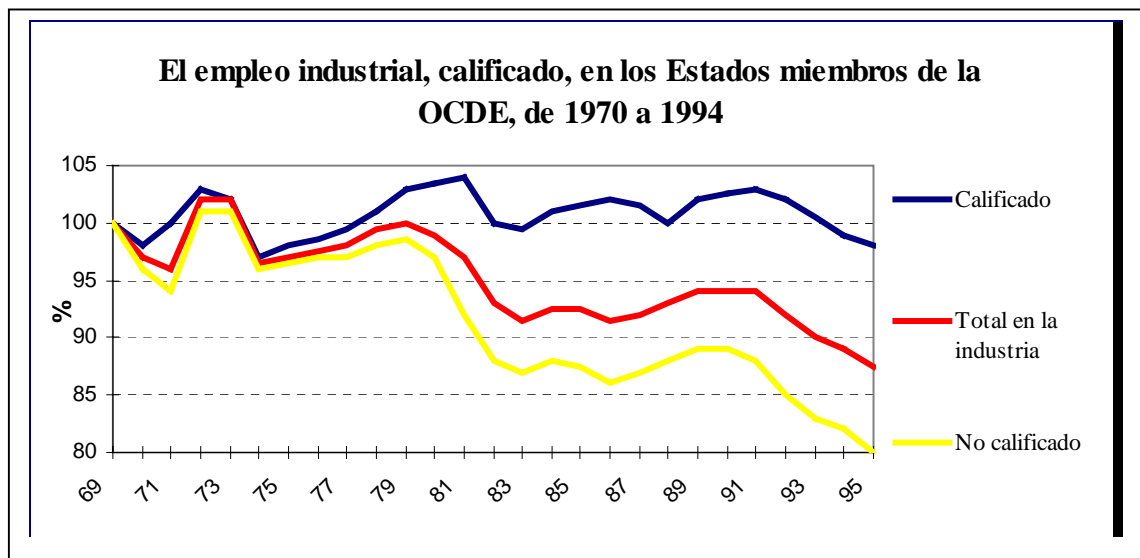
mundialización de la economía. Por su parte, la OCDE se refirió a la transición de la educación superior hacia el empleo en uno de sus proyectos más importantes de principios de los años 90 (OCDE, 1992-1993), y continuó señalando las cuestiones destacadas de la educación superior y el empleo en el "estudio del trabajo" (1994) y en el examen temático de "los primeros años de la educación terciaria" (OCDE, 1997b). En definitiva, es evidente la enorme preocupación que desde diversos sectores existe en torno a la necesidad de que la formación superior responda a las demandas del mundo laboral. Pareciera que de alguna manera se le planteara como responsabilidad central a la universidad, estar en íntima relación con el mundo del mercado y específicamente con lo laboral, vía la formación de los seres que requiere esta sociedad.

La discusión en torno a la relación universidad-mercado no es nueva, lo que sí ha ido cambiando es el papel que debe jugar la universidad. En los años 60, en muchos países se difundió la creencia de que la inversión creciente en la educación superior contribuiría de manera significativa a la riqueza económica. En algunos se preveía que los "mercados" educacionales servirían a la riqueza de la economía. En otros, el planeamiento de la educación y el de los recursos humanos estaban estrechamente vinculados, a fin de servir a una economía planificada, mientras que en algunos otros, se preveía que la planificación educacional con objetivos determinados serviría a una economía de mercado.

Estos puntos de vista se han ido decantando y en la práctica lo que se ha consolidado es la transformación de la educación en empresa de nuevo tipo.³³ En la "nueva" división del trabajo, el papel que históricamente ha cumplido la universidad, se transforma y se le plantea *formar al sujeto para la sociedad del conocimiento, del ciber-espacio, del mundo red, de la globalización*. El contexto, como eufemísticamente se le denomina al mercado en muchos espacios, requiere de la

33. Esta idea se desarrollará en la parte final de este ejercicio.

universidad con las competencias³⁴ para ese mundo globalizado y de la información. La situación se ha convertido en paradójica, pues como se ilustraba antes, el mercado no puede absorber la cantidad de profesionales que egresan, esta es la razón por la que se plantea, que en los momentos actuales el mundo cualificado desplaza a los sectores menos cualificados. Es la escena de la moneda que desplaza a la otra, y esta a la otra y así sucesivamente hasta que llega a una que cae al vacío, se derrumba, se pierde. Es el fenómeno de la lucha que dan cientos de millones de personas para al menos mantener el estatus, para no caer, para sostenerse, para resistir a la precarización y a la abundancia de la oferta de la fuerza de trabajo.



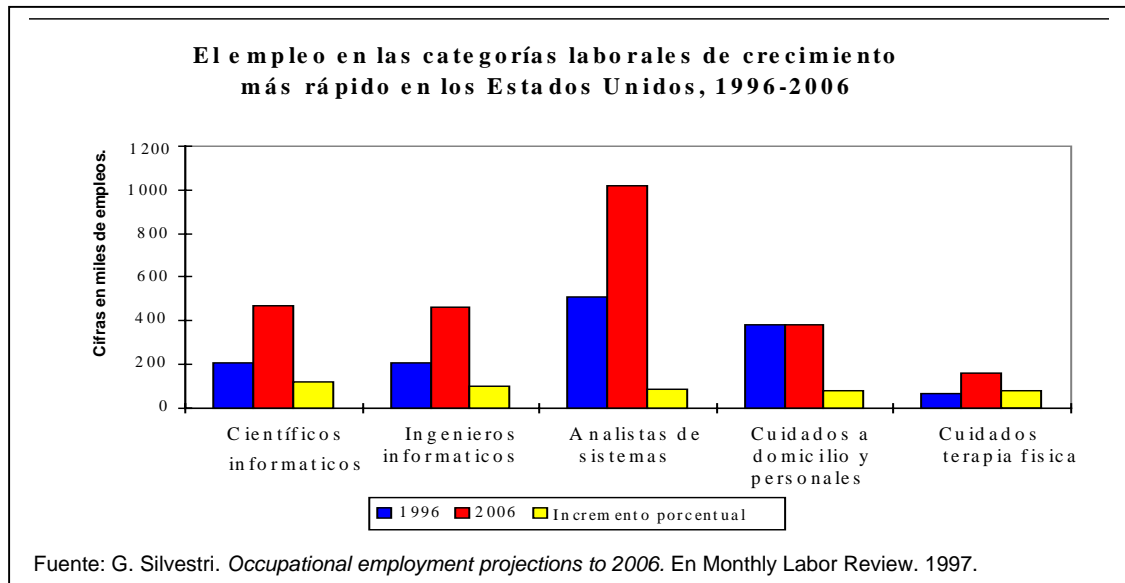
Fuente: OCDE. *Technology and industrial performance: Technology diffusion, productivity, employment and skills, international competitiveness*. Paris 1996. p. 79.

La relación hoy está planteada en un nuevo escenario y caben los siguientes interrogantes: ¿Qué está acentuando el interés en las conexiones entre la educación superior y el mundo del trabajo? ¿Qué exigencias de empleo se observa hoy en día? ¿Qué tipo de ser se le demanda a la educación superior?

34. La competencia se asume desde el ICFES, como el *saber hacer*. Esta postura es debatida por algunos académicos y plantean la necesidad de articular la competencia del *saber hacer* con la del *saber qué hacer* y *cómo hacer* (Eduardo Serrano, 2003).

¿Con qué competencias y cómo responde ésta? ¿Qué combinación de respuestas afirmativas y por anticipado predomina y cómo debería la educación superior definir su papel en la sociedad hoy?

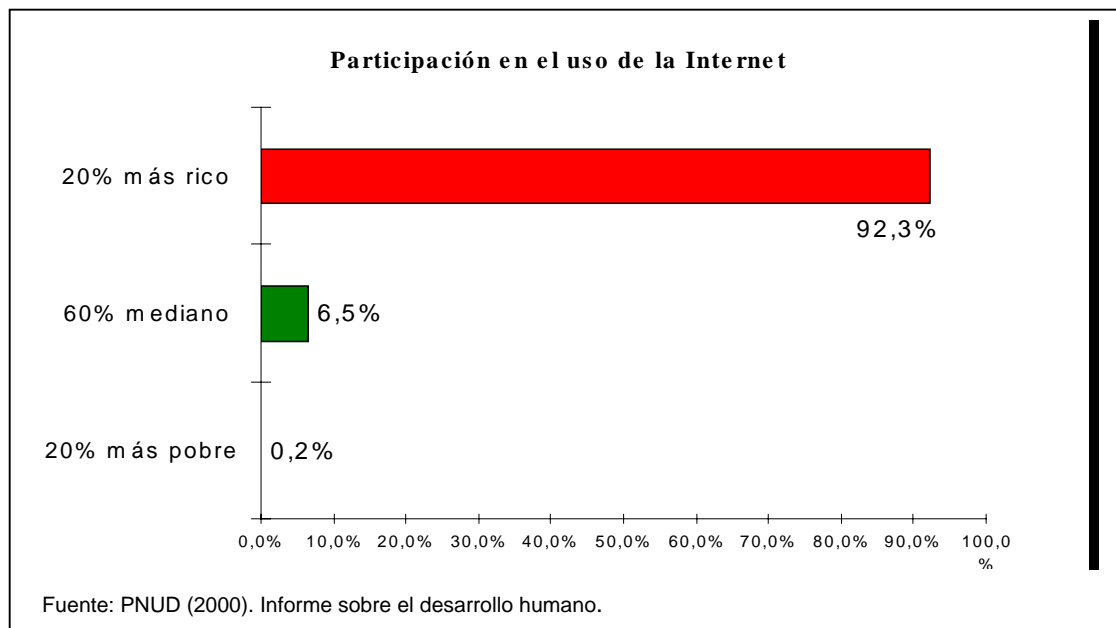
La percepción del empleo de graduados a corto plazo en los años 90 fue dominante y las expectativas positivas terminaron en preocupación y el pesimismo.



Por supuesto, en algunos países y en ciertos sectores del empleo y ciertos centros de educación superior se lograron avances, pero los resultados se quedaron cortos frente a las expectativas. La necesidad cada vez mayor de una mano de obra con altos niveles de formación genera el fenómeno de la saturación del mundo del mercado laboral.

Lógica de dominación que consiste en el proceso de inclusión global de una minoría de la población –los trabajadores más calificados y preparados en el conocimiento de los más recientes desarrollos tecnológicos y científicos–, a través de la exclusión global de la mayoría de la población.

En el nuevo sistema, el trabajador se convierte en un analista, lo cual presupone un nivel de conocimientos teóricos diferente de los que hacían falta antes, cuando el cometido se limitaba a *hacer cosas* o a ocuparse de una máquina. Aquí se ve en forma clara el desplazamiento del “trabajador rutinario” al “analista simbólico”,³⁵ sujetos actanciales de dos realidades económicas diferentes. Esta situación contrasta con uno de los hechos señalados en la primera parte relativa a la concentración de la riqueza y las oportunidades. Las cifras rayan en el escándalo, como lo muestra el gráfico ¿Cómo es posible que en un mundo tan rico haya tanta miseria y hambre?



En muchos países relativamente ricos, así como en las naciones en desarrollo, se informa acerca de un desempleo considerable de los graduados. Pese a que la cuota de desempleo entre los graduados es evidentemente más pequeña que la

35. Esta categoría hace referencia a un tipo de sujeto que requiere la sociedad del conocimiento, un ser capaz de decodificar los complejos entramados simbólicos que estructuran esta sociedad. El analista simbólico, surge como alternativa al trabajador rutinario, típico de la sociedad centrada en la producción en serie. El analista simbólico, decodifica, utiliza y crea nuevos conocimientos. Históricamente la universidad ha sido la institución que desarrolla y trabaja con analistas simbólicos. Estos se destacan por trabajar con el elemento distintivo de la riqueza actual: *el conocimiento*. Los analistas simbólicos no se preocupan por almacenar información, su preocupación se centra en como transformar el conocimiento existente y en como crear nuevo conocimiento.

del total de la fuerza de trabajo en la mayor parte de los países, la preocupación es generalizada. Como en el pasado se efectuaron inversiones públicas y privadas considerables en la educación superior, con la esperanza de que los esfuerzos y la inversión dedicados al estudio produjeran sólidos beneficios, es forzoso que el desempleo de los graduados y las condiciones de empleo inseguras de estos se perciban con un ojo más crítico que los problemas del desempleo medio.

El conocimiento cada vez se convierte en un factor clave en la producción al ser un factor de desequilibrio, tanto para los países como para los sujetos de estos. En este contexto es donde toma importancia ver como participa América Latina en el contexto mundial (páginas 12 y 13, primera parte de este ejercicio).

Sintetizando, a la educación superior se le orienta, desde la economía, su vinculación con el mundo del mercado por cuanto nunca como hoy, este planeta ha requerido tanta mano de obra altamente cualificada, requiere formar una base que se desempeñe en las tareas de interpretación, transformación y creación del conocimiento y la información.

2.2 EXIGENCIAS A LA UNIVERSIDAD EN UN MUNDO GLOBAL

La universidad tradicional adaptó la función de preparar a los estudiantes para las profesiones tradicionales conforme a su comprensión de la "torre de marfil". Numerosas instituciones se especializaron en la preparación profesional, y en el proceso de expansión de la educación superior, muchos centros profesionales fueron ascendidos a centros de educación superior. Ahora bien, la reflexión sobre las maneras en que este tipo de educación podría servir al mundo del trabajo tiende a hacer sospechar que las auténticas tareas de la universidad podrían ser traicionadas.

Conferencia Mundial sobre la Educación Superior

Se ha hecho énfasis en que la realidad del mundo de hoy está atravesada por los referentes de una comunidad global, de un mundo interdependiente. La situación es tal que muchas de las decisiones que afectan la cotidianidad de un colombiano se han originado en lugares muy distantes. La globalización ha generado bloques y tendencias “hegemónicas” fundamentalmente en lo económico, que por lo mismo, determinan en gran medida el rumbo de múltiples decisiones en las economías “subalternas”.

También se ha señalado que el mundo global implica el uso y desarrollo de información, ciencia y tecnología más avanzada –satélites, fibra óptica, la Internet, etc. La incorporación de la ciencia y el conocimiento a la nueva forma que adopta el sistema, lleva a transformar las relaciones productivas, tanto en lo *espacial*³⁶ como en lo simbólico –lo contractual, lo legal, etc.– De lo anterior se desprende que la estructura, función y dinámica educativa, sea uno de los ámbitos sociales que enfrentan mayores exigencias. En este contexto, la educación en general y la superior en particular, desempeña en esta lógica, un papel fundamental en la preparación y entrenamiento del personal mejor capacitado, que responda a una sociedad en constante cambio y caracterizada por la flexibilidad.

La sociedad flexible demanda estudiantes, futuros trabajadores, que adquieran habilidades y destrezas propias de las modernas relaciones, que sepan trabajar en grupo y que sepan manejar grupos. Al estudiante de hoy, trabajador del mañana, se le exige un alto nivel de inteligencia interpersonal. La sociedad flexible espera trabajadores cualificados que respondan con sentido de adaptabilidad a las exigencias de su economía, de su cultura, de sus símbolos. La respuesta se pide desde los tipos de formación que se imparte en las IES. Esto implica generar *al-*

36. Se han creado los no lugares, la producción que se desenraíza de un lugar y se hace móvil, no es sino ver lo que pasa con los procesos de producción que se están implementando en aguas internacionales, un buque sale de un puerto oriental y a su llegada a un puerto norteamericano, llega con productos confeccionados en el transcurso. Las señoras que han trasladado la fábrica a sus casas, etc.

gunos consensos en torno a lo fundamental de los currículos que estructuran la formación de los estudiantes.

Desde escenarios como la UNESCO se acepta que aunque es muy difícil plantear una visión general y completa de la multitud de tendencias curriculares discutidas internacionalmente, se puede señalar que las siguientes son las que con más frecuencia se pregonan, discuten y aplican.

Hay una visión curricular que se plantea desde la resolución de problemas. En esta perspectiva se espera que los estudiantes adquieran las competencias "capacidades para resolver problemas" prácticos. Esta tendencia se basa en la preocupación de que los conocimientos generales, de igual manera las competencias generales, no sean necesariamente aplicables por sí mismas al mundo del trabajo.³⁷

También se encuentran otros orientados hacia la práctica, desde estos se promueve la capacidad de transferir el conocimiento del mundo del saber y la ciencia, al mundo del trabajo profesional –diferencia cualitativa con el anterior modelo–, se considera una tarea cada vez más importante de la educación superior, que no puede cumplirse sencillamente fomentando estrategias de solución a problemas o competencias relativamente generales.

Hay otros que se orientan al aprendizaje interdisciplinario. En tal sentido se espera de la educación que provea más oportunidades de aprendizaje interdisciplinario que en el pasado no se dieron. Se enfatiza en esta forma de asumir el currículo, en la importancia y la necesidad del trabajo "multidisciplinario", "pluridisciplinario",

37. En torno a la formación de competencias generales o específicas hay un debate muy importante, en tanto hay la posibilidad de pensar en la conveniencia o no de competencias para áreas específicas o generales. Hasta el momento la tendencia mayoritaria, según la literatura, está orientada al desarrollo de competencias generales.

"interdisciplinario" y "transdisciplinario";³⁸ la necesidad de estas formas de asumir las relaciones entre los saberes, entre la enseñanza y el aprendizaje, se basa en la afirmación de que las disciplinas tienden a compartimentar el conocimiento y a resultar artificialmente segmentadas; es decir, de una forma que no corresponde a los fenómenos reales que se han de analizar ni a los problemas que se han de comprender y posiblemente resolver.

Hay también un enfoque curricular que puede decirse se orienta a capacitar para hacer frente a las cuestiones importantes de la humanidad; se espera, entonces, que el estudiante aprenda a tratar las cuestiones decisivas de la humanidad (UNESCO, 1995). Dado que la tecnología, la economía y la sociedad son ambivalentes, ya que ofrecen oportunidades y suponen peligros, la educación superior se ve desafiada a promover tanto los valores como las competencias intelectuales que se consideran necesarias si han de adoptarse medidas eficaces para fomentar la evolución deseada. ¿Cómo preparar seres para responder al *medio* colocando al ser humano como fin y no como medio?

Más recientemente se encuentran algunos currículos centrados en las competencias internacionales. El estudiante tiene que aprender a enfrentar lo internacional como escenario de desempeño. Va en aumento la demanda de graduados de instituciones de educación superior capaces de configurar un ambiente internacional y actuar en él. Aprender a adaptarse a un ambiente académico y social extranjero ha venido siendo una necesidad para todos los estudiantes que optaban por estudiar en otro país a fin de recibir una calidad de educación que no estaba disponible en el propio o porque las oportunidades de estudio que este ofrecía eran limitadas.

En estricto sentido, estas formas de lo curricular no se encuentran en estado "puro". Lo que se encuentra en la realidad es una combinación de estos, lo que se

38. Categorías que como bien se sabe son objeto de discusión, dados los enfoques y las maneras de implementar los mismos.

observa, ya sea a nivel de institución o en los programas, son tendencias por o en uno de estos, pero articulando en mayor o menor grado otros.

La respuesta que las IES dan al mundo de hoy se hace desde estos currículos, desde sus formas administrativas, desde la forma de desarrollar y concebir el conocimiento, en últimas desde su *ser* universidad.

TIPOLOGÍA GENERAL DE LOS CURRÍCULOS		
TIPO DE CURRÍCULO	CARACTERÍSTICA	DENOMINACIÓN
Enfocado a resolver problemas	Capacita para resolver problemas. Busca que los conocimientos tengan una aplicabilidad en la resolución de problemas.	Problémico
Enfoque hacia lo práctico	Se promueve la capacidad de transferir el conocimiento del mundo del saber, y la ciencia al mundo del trabajo profesional.	Empresarial
Enfoque hacia lo Inter-trans-multi-pluri-disciplinar	Se enfatiza en esta forma de asumir el currículo en la importancia y la necesidad del trabajo "multidisciplinario", "pluridisciplinario", "interdisciplinario" y "transdisciplinario".	Colaborativo
Enfoque humanista	Se pide que la educación y la investigación sirvan al "desarrollo humano sostenible".	Humanista
Enfoque internacional	Se espera cada vez más que se promueva las competencias internacionales.	Internacional

2.3 DE LAS EXIGENCIAS DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

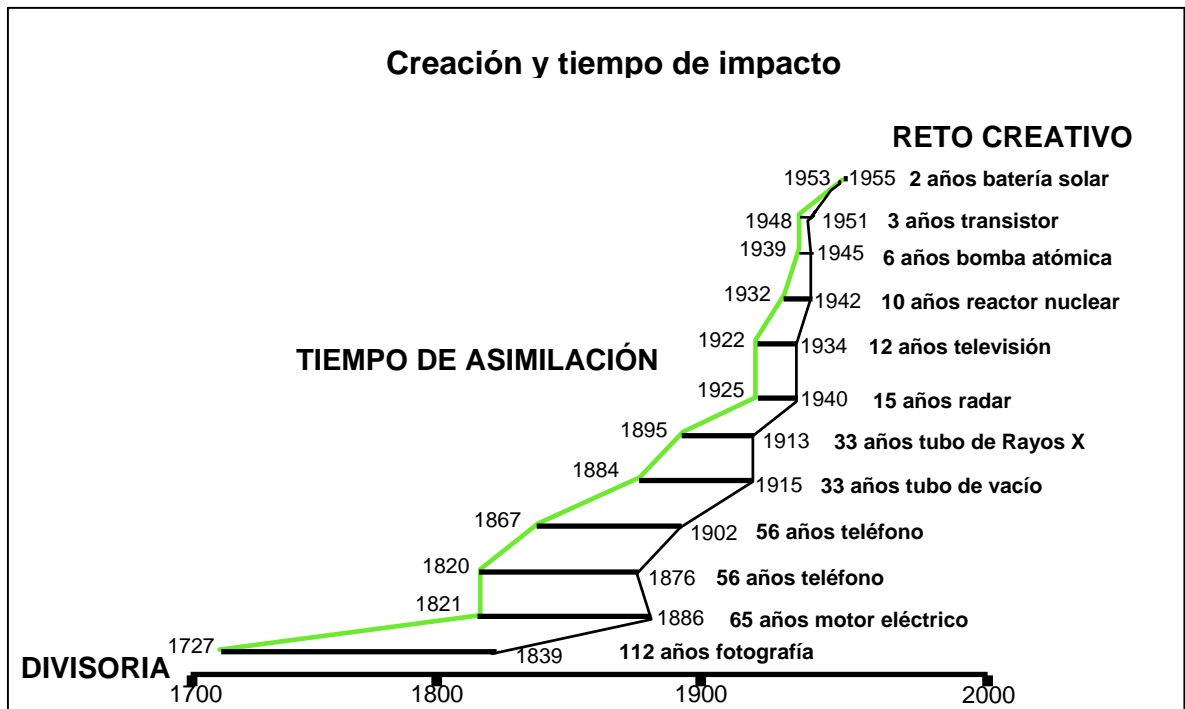
El cambio más grande lo estamos viviendo en la importancia que a cada momento constituye el conocimiento adquirido. El producto típico de los años 20, el automóvil, tiene un contenido de materias primas de casi el 60%, mientras que el producto típico de los años 80, el semiconductor, tiene un porcentaje del 1%.

Hay otra línea de fundamentación teórica de la flexibilidad que está articulada a lo económico, en tanto hoy como nunca el conocimiento es fundamental en y para el sostenimiento del sistema; proviene del campo tecnológico-productivo, y como es de suponer, es aquel que tiene que ver con la revolución tecnológica; la misma ha generado un profundo cambio en los sistemas productivos y en la organización del trabajo que requeriría una adaptación del sistema educativo a las necesidades del medio.

El cambio más grande se está viviendo en la importancia que a cada momento constituye el conocimiento adquirido. No es sino ver que el producto típico de los años 20, el automóvil, tiene un contenido de materias primas de casi el 60%, mientras que el producto típico de los años 80, el semiconductor, tiene un porcentaje del 1%. Hoy no más del 3% del precio de un chip semiconductor pasa a los proveedores de la materia prima y la energía, 5% a los propietarios de los equipos y las fábricas y un 6% a la mano de obra utilizada, a la mano de obra rutinaria. Más del 85% está destinado a los servicios técnicos y de diseño, a las patentes y a los derechos de autor.

Las instituciones de educación superior se enfrentan, en el momento actual, a nuevos desafíos derivados, en gran medida, de la importancia que ha adquirido el conocimiento y su rápida aplicación en la mayor parte de las actividades sociales y productivas, lo que implica atender demandas y desafíos emergentes y en ocasiones contradictorios; todo esto conduce a nuevas formas de organización y operación.

Como se señalaba anteriormente, la variable tiempo es fundamental en esta lógica, no basta con producir hay que aplicarlo con rapidez, esa es la tendencia, acortar la distancia entre el momento de producción y el tiempo de aplicación.



Ajustado de Colombia al filo de las oportunidades

Plantea Delors,³⁹ en *Los cuatro pilares de la educación*, que el siglo veintiuno ofrecerá recursos sin precedentes tanto a la circulación y al almacenamiento de información, como a la comunicación.

De igual manera expone como a la educación se le está haciendo una doble exigencia que desde su perspectiva, a primera vista puede parecer contradictoria, por un lado, "*debe transmitir, masiva y eficazmente, un volumen cada vez mayor de conocimientos teóricos y técnicos evolutivos*", en tanto son las bases competitivas de una sociedad en la que el conocimiento se convierte cada vez más en un elemento de maximización de la riqueza.

39. DELORS, Jacques. *La educación encierra un tesoro*, UNESCO, Paris 1996.

De otro lado, la universidad debe hallar y definir estrategias que posibiliten no dejarse sumergir en o por las corrientes centradas en la información, en lo volátil, en lo light, en lo efímero, que invade lo público y lo privado y conlleva a conservar el rumbo de proyectos individuales y colectivos en los que la superficialidad y lo cosmético son característica central. En cierto sentido, la universidad se ve obligada a corresponder a una sociedad que requiere de sujetos altamente calificados, para generar altos niveles de producción y, por otro, esta institución de alguna manera está llamada a servir de brújula orientadora en una sociedad caracterizada por la agitación y el caos.

Para responder o cumplir a la demanda, la universidad debe ajustar su esencia⁴⁰ primigenia y considerar, siguiendo el punto de vista del texto *La educación encierra un tesoro*, la propuesta de ajustar el aprendizaje teniendo en cuenta los denominados cuatro aprendizajes fundamentales que se plantean como los pilares del conocimiento: *aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir y aprender a ser*.

Se le pide a la universidad unos profesionales atemperados a las exigencias de un mundo tecnologizado, en red, global, en línea; esta realidad tecnológica y de lo tecnológico (Otero Joel, 2001), ha generado un sinnúmero de cambios en la educación, tanto en lo que corresponde a lo administrativo, como lo que concierne a la parte estrictamente académica. Este elemento ha sido poco problematizado, pues se parte de valorar positivamente todo lo referido a la tecnología.

De alguna manera muchas prácticas pedagógicas y muchas instituciones educativas han caído en la trampa de lo tecnológico y de una noción oculta de superación de lo obsoleto con el solo uso de la tecnología, o de la adecuación de salones “inteligentes”; razón por la cual muchos ven la calidad y la flexibilidad como tecnolo-

40. Tal como se señala en este mismo trabajo, hay que considerar la enorme dificultad para hablar *de la* esencia de la universidad.

gía o desde una postura más moderada, como un indicador de suma importancia para evaluar el grado de modernización y flexibilidad de los procesos. Esta actitud, de alguna manera, tiene que ver con el hecho que hay la tendencia a llamar tecnología prácticamente a toda técnica con algún grado de elaboración y sistematización o a toda técnica que de alguna manera involucre elementos científicamente fundados.

En este ejercicio no se profundizara sobre este tópico; sin embargo, es pertinente señalar que se asume la visión de lo tecnológico tal y como lo señala el profesor Darío Mesa, de la Universidad Nacional de Colombia: “lo tecnológico como dispositivo cultural, concepto que entraña una profunda relación con el de diseño y a su vez, diseño significa determinación completa desde los signos, lo que se propone es trascender, en el uso de la tecnología, lo tecnológico.”⁴¹

Pareciera ser que la implementación de lo tecnológico de alguna manera resolviera la flexibilidad en la educación, al permitir desarrollar los procesos administrativos vía Internet, definir la posibilidad de cursar materias sin asistir a espacios físicos, cursar materias en instituciones diferentes a las que se encuentra matriculado un sujeto, etc.

2.4 LA FLEXIBILIDAD EN EL CAMPO DE LA EDUCACIÓN

“Cualesquiera que sean las orientaciones y realizaciones que se tengan en la organización de las instituciones y en las formas de relación que en ellas se promuevan, la flexibilidad debe conducir a una redefinición de sus principios, políticas estrategias y formas organizativas, operativas y de gestión...”

Mario Díaz

41. MOCKUS SIVICKAS, Antanas. *Reforma académica Universidad Nacional*. Bogotá. 1995. p. 27.

2.4.1 Sobre la gramática de la palabra flexibilidad en la educación

Retomando la visión general de la forma como es usada la palabra flexibilidad, según la cual, esta se asume como la capacidad de adaptación al medio para garantizar la eficiencia en la relación con el mismo. La explosión del conocimiento y de las modernas relaciones económicas implican garantizar al estudiante la formación en un núcleo curricular mínimo, que asegure su desempeño profesional y le permita decidir la forma de complementar su formación con actividades académicas organizadas en diferentes rutas, ejes, proyectos o campos que le lleven a desarrollar un enfoque multidisciplinario y le otorgan un potencial de desarrollo profesional ulterior.

La flexibilidad representa hoy no sólo un tema de actualidad sino, quizás, uno de los más controvertidos en el mundo académico y laboral, como ya se comentó. Diversos actores han hablado del concepto, dotándolo de un contenido distinto según las diferentes ópticas. Panacea a los problemas del empleo, para unos, mecanismo de adaptación a la demanda, para otros, precarización de la mano de obra para terceros. La flexibilidad atrae antipatías y simpatías que la convierten, sin duda, en objeto digno de atención. En la educación, la flexibilidad como principio, se constituye en punto de referencia para que la formación 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 estudios (...) y poner al día los conocimientos y las competencias, para actualizar, reconvertir y mejorar la cultura general de la sociedad y de los individuos”.⁴²

42. Véase UNESCO. Conferencia mundial: *La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción*. París, citado por Mario Díaz, *Op. Cit.* 2002.

Vista así, la flexibilidad es un principio estructurante de la cultura universitaria en estos tiempos, principio que por su caracterización relacional, involucra acciones de acuerdos políticos capaces de generar estructuras organizacionales académica y administrativamente pertinentes a la sociedad que se ha descrito.

La flexibilidad en la educación está fuertemente asociada con la calidad.⁴³ Específicamente, la flexibilidad se asocia a lo que en la clasificación de la calidad se ha dado en llamar calidad interna, la flexibilidad dentro de esta perspectiva se ubica como una variable cualitativa (B. Restrepo G., 2002), que impacta directamente la pedagogía, la estructura del currículo, la administración y la gestión en la educación. Pero, de igual manera, se asocia en forma implícita la flexibilidad a la calidad externa, en tanto debe de alguna manera adecuarse para responder a la clientela,⁴⁴ a sus usuarios, a la relación interinstitucional; es decir, debe de adecuarse y ajustarse para responder con las competencias que requiere la sociedad, debe saber hacer.

En la primera perspectiva ha ganado adeptos la postura optimista de ver la flexibilidad como estrategia de un proyecto que va más allá del aula y en el que se involucra lo político, lo académico, lo administrativo, en general la propia cultura de la universidad. Esta postura ve en la implementación de esta estrategia la posibilidad de superar las “dificultades” en las cuales se encuentra sumida la universidad. Al partir de los supuestos que se han señalado, la universidad tiene que transformar, modificar su estructura, naturaleza, ejecución de las funciones sustantivas, debe transformar la forma de relacionarse y responder a la sociedad.

43. RESTREPO, Bernardo G. *La flexibilidad: Naturaleza, tipos y formas de lograrla*. En: *Calidad y flexibilidad en la educación superior*. Bogotá, julio de 2002. p. 26.

44. Concepto utilizado por el profesor Bernardo Restrepo en el documento *Calidad y flexibilidad en la educación superior*. Es bastante significativo que un representante del mas alto nivel de un ente académico como el CNA, maneje este tipo de expresiones, pues señala la visión que implícitamente esta presente en los que juegan un importantísimo papel en el rumbo de la vida universitaria del país; eso sin contar las obvias visiones que están presentes en los dirigentes educativos de las universidades, sobre todo de las privadas.

Hacer flexible la educación superior significa hacerla más abierta, darle opciones internas con respecto a lo que el mundo está demandando. La flexibilidad se asume en los diversos tipos de relaciones que se tejen en la universidad y que irán transformando lo administrativo, lo académico, la organización de las áreas del conocimiento, la jerarquización en los programas. Pero un elemento muy importante se encuentra asociado a los objetivos y a la esencia misma de la universidad⁴⁵ y, en consecuencia, a la concepción e implementación de sus funciones sustantivas.

A la hora de pensar la flexibilidad en la universidad, se parte del hecho de vivir en una sociedad caracterizada por la amplitud, por la no rigidez, por la innovación. Esto implica aceptar que la sociedad flexible demanda que el estudiante maneje destrezas intelectuales y operativas que le permitan seguir aprendiendo por sí mismo, que aprenda a autodirigirse, que maneje adecuadamente los procesos y unas habilidades mediante las cuales se generen conocimientos y se pueda hacer uso del incalculable caudal de información que circula. Si se parte de aquí, y se acepta de igual manera, que una de las exigencias a las cuales debe responder la universidad es a las demandas de la sociedad en la cual está inmersa, se desprende que esta debe adoptar como referencia sustancial en sus prácticas, la adecuación para las demandas de la actual sociedad. En consecuencia las institu-

45. Hay que hacer claridad en este aspecto, por cuanto en estricto sentido no existe **una** esencia de lo que es la universidad. Se puede afirmar que hay cierto acuerdo en que la universidad se define por su relación con el saber y con una de sus formas específicas: el desarrollo de la ciencia. Específicamente Juan Teófilo Fichte, señala que para que una institución sea universidad debe generar tal relación con el conocimiento que posibilite que quien pasa por ella utilice los saberes, que tenga cierto conocimiento de la vida y juicios para hacer juzgar acerca de su aplicación. Define la universidad como el lugar en donde se enseña a usar científicamente el intelecto (ver Fichte J.T. *Discurso a la nación alemana*, citado por Orozco L. E.). Para J. H. Newman, la universidad es antes que todo un lugar en el que se transmite el saber universal. En tal sentido la misión de esta no está en empujar las fronteras del conocimiento en todos los órdenes, sino en ser sede de la transmisión del saber y por medio de este, forjadora de la formación humana (ver, Newman J. H. *La idea de universidad*, 1852). Pero también Ortega y Gasset, recogiendo parte de la tradición alemana, señala que la universidad es síntesis de lo que es el hombre en tanto pensarla a ella es pensar al hombre y pensar este es pensar la vida retomándolo desde su inteligencia. De aquí que cuestionar la naturaleza y misión de la universidad, de alguna manera sea, cuestionar y escrutar al hombre mismo (Ortega y Gasset. *Misión de la universidad*, 1982). Como se ve, no hay en la percepción de lo que es la universidad **una** visión única que lleve a hablar de su esencia, espíritu, etc. Lo que a lo mejor se puede plantear como elemento que de alguna manera está presente en estas y otras visiones es que la universidad aporta maneras de ser y estar en el mundo.

ciones universitarias tienen que pensar en currículos más abiertos, donde los estudiantes pueden escoger, manteniendo lo necesario para formarse en una profesión dada, cursos, seminarios, talleres los que integren la formación profesional, con las preferencias de los estudiantes y la demanda social.

2.5 ESCENARIOS⁴⁶ DE IMPLEMENTACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD EN LA EDUCACIÓN

“...Las transformaciones intra-institucionales de las categorías y prácticas (académicas, curriculares pedagógicas, administrativas y de gestión) presuponen el principio de la flexibilidad. Es importante considerar que, de una u otra manera, estas transformaciones son requerimientos básicos para perfilar, dentro de las instituciones, nuevos discursos, nuevas prácticas y formas de relación y también, nuevos vínculos con diferentes ámbitos sociales”

Mario Díaz

Hay quienes podrían pensar en la necesidad de la flexibilidad para generar cambios y transformaciones, en tal sentido hay que señalar que la flexibilidad es una de las estrategias, que no la única, para los posibles cambios. A la renovación al cambio se puede llegar por otros caminos diferentes.

De igual manera, se puede señalar que no todo proceso de flexibilidad necesariamente conduzca a la calidad y a la transformación positiva de las instituciones o las sociedades. Se ha indicado en este ejercicio cómo la categoría *flexibilidad* arrastra una disposición positiva. Se le otorga a su empleo el poder de generar cambios para el bien, por o con su sola implementación, cosa que como se pre-

46. En este ejercicio se denomina escenarios a las posibilidades de implementación de la flexibilidad, bien sea interna o externa. Se habla de dos “escenarios” de flexibilidad, el interno que se concretizan en los aspectos referidos y el externo, es decir, entre instituciones y con otros contextos, esto explica el auge en los últimos años de las oficinas internacionales en las IES.

sentó en el desarrollo económico de la inmensa mayoría de los países de América Latina no ha sido así, para sólo señalar un ejemplo.

Tal como lo plantea el profesor Mario Díaz⁴⁷ la implementación de la flexibilidad en la educación superior, como principio moderno, implica transformaciones significativas a su interior en los ámbitos:

- Académico.
- Curricular.
- Pedagógico.
- Administración y gestión.

Dentro de los escenarios se presentan los ámbitos, que para el caso del escenario *interno*, está estructurado por los elementos referidos a lo académico, lo curricular, lo pedagógico, lo administrativo y la gestión.

La flexibilidad en las instituciones de educación superior implica una revisión en todos estos ámbitos por cuanto es sumamente difícil, sino imposible, lograr altos niveles en lo curricular si en lo administrativo se conservan esquemas rígidos; es más, si el conjunto de la comunidad académica no está involucrada en el proceso la implementación fracasa.

En este sentido es claro el planteamiento presentado por el profesor Díaz según el cual “*el éxito de cualquier proyecto innovador, léase de flexibilidad,*⁴⁸ *implica la participación de todos los componentes de la organización académica, entendida esta no sólo como el grupo de actores involucrados en las tareas propias de la*

47. DÍAZ, Mario. *Flexibilidad y organización de la educación superior*, Bogotá. 2002. p. 60.

48. La acotación se hace en este ejercicio.

*institución sino de sus formas de relación, sus valores, costumbres, normas, roles y pautas de comportamiento...”.⁴⁹ Elementos constitutivos del *ethos* institucional.*

Se empiezan a consolidar dos tendencias de la forma como se implementa la flexibilidad en las IES. Una orientada a asumirla como posibilidad, coyuntura, reflexión al interior de la institución, que le lleve, partiendo del nivel de madurez institucional, a develar su estado real de desarrollo, dejando en evidencia sus flaquezas y bondades, pero también sus posibilidades.

En últimas, esta visión que asume la implementación de la flexibilidad como un proceso institucional, maduro, fundamentado en la autoevaluación, implica que las instituciones tienen que hacerse a una política clara, discutida, refutada, aportada, por los miembros de la comunidad. Se podría decir que la tendencia tendría similitud con el tipo de flexibilidad razonada.⁵⁰

De otro lado, se tiende a asumir la flexibilidad como la estrategia de modernización que hará que la institución se coloque en el “cártel” de las IES innovadoras. La flexibilidad asumida en forma heterónoma, como orientación externa, en dos niveles: de un lado la institución lo hace por ser la tendencia y la orientación de los gobiernos, el mercado, etc.; de otro, los miembros de la institución la asumen como disposición de las directivas y ejecutan las acciones por que hay que hacerlo y no como motivación o posibilidad de mejorar la función y misión de la universidad, si se quiere, es una postura marcada por lo cosmético. Por contraste a la anterior, este tipo de flexibilidad se caracterizaría por ser irreflexiva.

49. DÍAZ, M., *Op. Cit.*

50. Claro, hay que ser coherentes y no perder de vista el principio de realidad que plantea el contexto presentado en la primera parte y en algunos párrafos de esta segunda parte; y en tal sentido no perder de vista que la flexibilidad es una estrategia implementada en el marco global de un sistema que requiere hoy instituciones flexibles, pero en particular, requiere que la universidad oriente su misión a la formación de seres altamente *competitivos*, que sepan hacer, dando respuestas al mundo del mercado.

2.6 FLEXIBILIDAD ACADÉMICA

Lo que se denomina unidad académico-administrativa parece tener hoy su énfasis en la dimensión administrativa en detrimento de la dimensión académica.

Mario Díaz

La organización académica en la educación superior es una expresión de la organización del conocimiento, situación que implica plantear la flexibilidad académica en relación con las formas de organización y las relaciones del conocimiento.⁵¹

La flexibilidad académica 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 las islas al interior de las instituciones que apenas si se interrelacionan, establecidas como unidades académicas.⁵² De igual manera conlleva al 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 dinámica que tenga su mayor énfasis en la comunicación,

51. Conocimiento que según Burton Clark se caracteriza por ser altamente especializado, segmentando lo que tendría que darse como proceso global, el conocimiento se asume desde el argumento de autoridad o portador de herencias ancestrales, como lo plantea en el sistema de educación superior. 1998.

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

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. Según B. Clark, la naturaleza de este es la “materia prima” alrededor de la cual se organiza la actividad de la educación superior.

Plantea el profesor Mario Díaz que la forma genérica de organización del saber en disciplinas y profesiones ha llevado a la educación superior colombiana a la estructuración de unidades organizativas que de mayor a menor, tienen funciones especializadas. Las formas clásicas son las *facultades*, que presentan un área, un campo de conocimiento y unas prácticas, la mayoría referidas a facultades de ciencias sociales o humanas, ingenierías, ciencias naturales, etc. También se asume el *departamento*, en donde se encuentra una disciplina, Dpto. de física, matemáticas, filosofía, etc., y la escuela representativa de una profesión.

En el siguiente cuadro se muestran los elementos que distinguen la flexibilidad académico-administrativo presentados con sus respectivas variables que surgen del marco teórico:

ÁMBITOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD	CARACTERÍSTICA
	<p>Contar con estructuras flexibles implica apertura en los miembros de la comunidad. Ante los desafíos del contexto es necesario, contar con sistemas académicos versátiles, que permitan responder con agilidad y calidad a las demandas del medio; estructuras horizontales en las cuales la administración de lo académico, la estructura –ciclos–, la evaluación, el manejo del poder, etc., sean facilitadores del cambio y no obstaculizadores, es decir las unidades académicas, la organización de profesores y de estudiantes debe cambiar.</p>
<p>Flexibilidad en el ámbito académico</p>	<p>Modelo organizacional abierto, dinámico, polivalente. Organización de las relaciones entre unidades académicas alrededor del conocimiento y su articulación al contexto. Incremento de las funciones de investigación.</p>

	<p>Mayor articulación estructural intra e Inter programas. Desarrollo de la capacidad crítica y autocrítica. Mayores oportunidades de aprendizaje. La estructura académica flexible permite la producción y reproducción de conocimiento. Presencia de procesos interdisciplinarios. Generación de formas de trabajo más participativo y cooperativo. Estructura curricular flexible. Participación en comunidades académicas reconocidas.</p>
--	---

Antes de continuar con los otros ámbitos es pertinente destacar algunos aspectos relativos en forma específica a la denominada *Estructura organizacional académico-administrativa*, asumiendo por tal el conjunto integrado de órganos y procedimientos a través de los cuales las universidades desempeñan sus funciones.⁵³

En el análisis de estas estructuras, es preciso prestar atención a las relaciones que las integran en sistemas capaces de ejercer ciertas funciones a través de co-actividades organizadas y orientadas para la obtención de determinados fines. En tal sentido la flexibilidad en las IES no puede discutirse al margen del replanteamiento de las formas de organización y de relación de sujetos que cambian esquemas mentales, que replantean formas de relación consigo mismo, con el otro, con el mundo.

Tradicionalmente, las facultades o las escuelas se han organizado alrededor de una profesión y los contenidos curriculares se agrupan en torno a ésta. Tal organización implica una gran rigidez ya que limita la comunicación entre facultades y propicia un desperdicio de recursos académicos y administrativos. De las modalidades organizativas, es el departamento el que ha sido objeto de mayores debates.

53. RIBERO, Darcy. *Administración y estructuras académicas universitarias*, del Padre Alfonso Borrero en el *simposio permanente sobre universidad*. ASCUN – ICFES, Bogotá, 1984.

En la literatura sobre departamentalización es frecuente encontrar posturas favorables y posturas críticas. Mientras para unos, el departamento significa la capacidad de incrementar la investigación, promover la interdisciplinariedad y flexibilizar el currículo, para otros, su naturaleza no resuelve los múltiples problemas estructurales de la educación superior.

Para algunos autores, la transformación de la estructura académico-administrativa requiere el paso de una organización por facultades y escuelas a una estructura departamentalizada; sin embargo, la solución no es reemplazar unas unidades por otras o eliminar unas unidades y crear otras.

El problema central es la transformación de los límites horizontales y verticales entre las diferentes unidades académicas de la institución. Esto puede conducir a un replanteamiento de la organización de los discursos, las prácticas y los contextos de acción de las unidades académicas.

La flexibilidad en este aspecto plantea cambios en cuanto que el estudiante está en posibilidad de definir, en mayor o menor grado, las condiciones de estudio.

- Selección de horarios, docentes, asesores, modalidades, etc.
- Puede llevar cursos en unidades académicas distintas y vincularse con estudiantes de otras áreas.
- Transforma las relaciones de poder y reduce las relaciones verticales a favor de estructuras más horizontales.
- Reorganiza la estructura disciplinaria en torno de campos de estudio.
- Establece nuevas prioridades de investigación.
- Se organiza en equipos de investigación y de docencia de acuerdo a los nuevos marcos.

En consecuencia, una estructura académica–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. En este sentido, en el siguiente cuadro aparecen las categorías estructura organizacional y administrativa con sus respectivas variables:

ESCENARIOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD	CARACTERÍSTICA
	<p>La consolidación de la cultura organizacional a partir de procesos participativos es una característica de la dirección flexible que busca 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 formas y maneras particulares de hacer las cosas en la organización.</p> <p>Las estructuras organizacionales-académicas actuales exigen una dirección universitaria permeada por canales de comunicación amplios con liderazgo compartido en la asignación de tareas que deben desempeñarse a partir de la conformación de equipos de trabajo con autonomía para la toma de decisiones.</p> <p>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.</p>
<p>Estructura organizacional Académico-administrativa</p>	<p>Presencia de relaciones de interdependencia entre las diferentes unidades. Construcción y deconstrucción permanente de estructuras organizacionales. Aprendizaje institucional permanente. Producción y reproducción de conocimiento a partir de la estructura organizacional. Funciones y cuadros de mando pertinentes a las lógicas organizacionales. Participación. Aprendizaje continuo Trabajo en equipo Descentralización Autonomía Gestión y liderazgo compartidos Presencia de procesos flexibles Cualificación permanente.</p>

2.7 LA FLEXIBILIDAD CURRICULAR

Es muy común que cuando se habla de flexibilidad curricular, ésta se reduce a su expresión más simple: la agregación o desagregación de asignaturas (eliminación o creación)

Mario Díaz

En general, se identifica como currículo flexible a una modalidad de organización asociada al grado de diversificación de la oferta de cursos, actividades académicas y de áreas de conocimiento y práctica, así como a la generación de ciertas condiciones de trabajo académico orientadas a satisfacer las demandas e intereses de los estudiantes

En tal sentido, la flexibilidad curricular puede entenderse como un proceso de apertura y redimensionamiento de la interacción entre los diversos objetos y sujetos de aprendizaje que constituyen la estructura curricular. Toda estructura curricular está constituida por elementos básicos cuya selección, organización y relación tienen implicaciones importantes en las prácticas de formación

El profesor Díaz entiende por estructura curricular el ordenamiento u organización y relación de los contenidos, las dinámicas y experiencias formativas, a partir de las cuales se desarrollan los planes de estudio de los programas académicos

En términos generales la flexibilidad curricular implica la organización abierta que le da al estudiante la oportunidad de seleccionar libremente entre los diferentes cursos que se ofrece en los programas. Esta apertura tiende a afectar los patrones tradicionales de organización y de práctica de los actores académicos, sus roles, las relaciones de poder, etc.; La propuesta es articular el desarrollo del conocimiento con la acción, la mayor autonomía del estudiante y una mayor pertinencia con las diversas necesidades y demandas.

La flexibilidad curricular permite diversificar y actualizar la oferta educativa, mediante el desarrollo de planes de estudio adaptables e innovadores; cambios en los patrones organizativos del conocimiento. Emergen nuevas formas de construcción del conocimiento que reconocen en la interdisciplinariedad una forma integral en la generación del mismo. De igual manera, se le da mayor importancia, de hecho algunos discursos lo ponen al centro, a dimensiones como lo intuitivo y lo emocional, etc.

Es un proceso que permite imprimir gradualmente a los planes y programas de estudio, un conjunto de características orientadas a satisfacer las necesidades del estudiante, de las disciplinas y las profesiones, así como de la institución educativa. Del mismo modo esta flexibilidad supone la introducción de un modelo organizativo abierto, dinámico y polivalente que permita transformar las estructuras académicas rígidas y producir nuevas formas de organización mediadas por la interdisciplinariedad, la multidisciplinariedad y el trabajo integrado –más autónomo y orientado al aprendizaje de los estudiantes– centradas en los problemas y en su resolución, esto se puede gracias a los nuevos criterios para la organización del currículo, ya que en lugar de la clásica división del conocimiento en asignaturas parceladas, se generan “novedosas” formas de articulación entre áreas, en donde se articulan las formas especializadas en núcleos genéricos de conocimiento y por lo mismo, en competencias generales.

Hasta el momento en Colombia la flexibilidad está asociada con la apertura de los límites y de las relaciones entre los diferentes campos de conocimiento o contenidos que configuran un currículo, en el que el estudiante, de acuerdo con sus necesidades y expectativas, tome parte activa en la construcción de su propio programa de estudios; esta dinámica desmontaría la relación centradas en el proceso de enseñanza-transmisión de información.

En síntesis la flexibilidad curricular implica la adopción y transformación en los siguientes aspectos:

- La adopción del sistema de créditos,⁵⁴ aunque algunas instituciones ya los utilizaban para medir horas de teoría y práctica, el concepto del crédito asociado a la flexibilidad y la calidad le dan un sentido diferente. En algunos casos les resulta difícil entender el crédito en otra perspectiva, para aplicarlo a la valoración de otras actividades.
- Determinación de etapas de formación con propósitos definidos: generales, profesionalizantes y específicas.
- La organización académico-administrativa llevando a replantear muchas de sus formas.
- Ha exigido la generación de nueva normatividad y procedimientos.
- Se tiende a proponer un esquema de formación profesional más flexible (carente o con mínimos niveles de rigidez) que permita una circulación más libre de un área de conocimiento a otra, de una disciplina a otra; de lo que se trata es que la increíble movilidad que facilitan las nuevas tecnologías se desplacen a los campos de formación, con posibilidades de cambios de orientación, de profundización y que conduzcan a obtener un bagaje de elementos que lo hagan capaz de enfrentar los diversos cambios.

54. La adopción de los créditos se asume como uno de los mecanismos esenciales para la implementación de la flexibilidad en la formación. Un crédito es definido como la unidad de medida de trabajo académico del estudiante, que permite calcular el número de horas semanales en promedio dedicadas por el estudiante a una actividad académica. La importancia para la flexibilidad radica en que con este mecanismo se parte de garantizar que el estudiante asuma su responsabilidad en el trabajo autónomo que le corresponde. El sistema de créditos tiene también impacto dentro de las instituciones al estar articulado a las transformaciones académicas, curriculares, pedagógicas y administrativas.

- El énfasis del proceso de transformación educativa se encuentra en el diseño de alternativas que otorguen la mayor flexibilidad posible a los diversos procesos y contextos que intervienen en la formación de profesionales.

ESCENARIOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD	CARACTERÍSTICA
	<p>Dando especial atención a las demandas del contexto es pertinente que se oferten programas que contribuyan al proceso de transformación social.</p> <p>Ante el avance acelerado del conocimiento se hace evidente la necesidad de generar proyectos y programas con contenidos pertinentes que aporten a la cualificación permanente que prepare con calidad para el cumplimiento de las que el momento requiere.</p> <p>“El objetivo central de la flexibilidad curricular es la formación integral, otro principio de la educación moderna” (Díaz M. 2002). El profesor Díaz establece dos formas de flexibilidad curricular: una orientada hacia la apertura de los límites y “relaciones entre los distintos ampos y áreas del conocimiento”, en lo fundamental de la organización y los contenidos del currículo. La segunda forma esta asociada a la reflexión de lo ético en el saber, el uso del saber científico.</p>
<p>Flexibilidad en el ámbito curricular</p>	<p>Opone apertura a rigidez.</p> <p>El estudiante incorpora en su estructura cognoscitiva capacidades de <i>saber y saber hacer</i>.</p> <p>Mayores ofertas de programas y de cursos.</p> <p>Variedad de formación para los estudiantes.</p> <p>El estudiante diseña parte del currículo, escoge, entre un abanico de cursos ofertados.</p> <p>Se organiza el currículo por <i>ciclos</i>.</p> <p>Se plantea la organización de la universidad desde tiempos flexibles, amplitud para la “habitabilidad” de los espacios y los medios para ofertar, los programas y cursos.</p> <p>Vincula activamente la educación a distancia y la virtualidad para el desarrollo del proceso formativo.</p> <p>Plantea alternativas a la organización basada en materias.</p>

2.8 FLEXIBILIDAD PEDAGÓGICA

La lógica pedagógica que impera en estos tiempos está centrada en privilegiar el aprendizaje, lo que supone el desplazamiento hacia el privilegio del aprendiz.

Una pedagogía flexible va aparejada a una pedagogía que procure por liberar la acción pedagógica de la mayor cantidad de elementos que amarren al estudiante a los modelos de dependencia. Pero la tendencia de la flexibilidad pedagógica esta referida a la importancia del reconocimiento del control que el propio estudiante pueda ejercer de su proceso de formación. En este aspecto se hace clara la interrelación entre todos los elementos de la flexibilidad, la estrecha relación se teje en tanto este aspecto tiene que ver directamente con la estructuración de los créditos en lo académico.

La flexibilidad pedagógica deviene en la resignificación de los procesos de construcción, reconstrucción y reconstrucción del conocimiento, que ha generado una búsqueda de propuestas o escenarios pedagógicos que hagan efectiva la intención de poner al estudiante en el centro del proceso; en esta perspectiva se lanza una significativa búsqueda de estrategias pedagógicas que arrojan un sinnúmero de prácticas y tecnologías educativas: aprendizaje basado en problemas, en proyectos, aprendizaje colaborativo,⁵⁵ etc.

La flexibilidad pedagógica, de igual manera, lleva el problema de la contextualización del conocimiento al aula de clase. Se presenta entonces el debilitamiento del énfasis en la transmisión de habilidades y destrezas aisladas y como respuesta se plantea la articulación del conocimiento a contextos.

55. PBL, POL, CL, etc.

En general, el plantearse desarrollar posturas pedagógicas flexibles implica ver las formas pedagógicas. Por lo tanto, la flexibilidad pedagógica retoma de otras dinámicas de transformación. El siguiente cuadro básico muestra tres estructuras de prácticas pedagógicas.

MODELO INDICADORES	ÉNFASIS EN LOS CONTENIDOS	ÉNFASIS EN LOS RESULTADOS	ÉNFASIS EN EL PROCESO
CONCEPCIÓN	Bancaria	Manipuladora	Liberadora - Transformadora
PEDAGOGÍA	Exógena	Exógena	Endógena
LUGAR DEL EDUCANDO	Objeto	Objeto	Sujeto
EJE	Profesor - Texto	Guía de trabajo	Sujeto - Grupo
RELACIÓN	Autoritaria - Paternalista	Autoritaria - Paternalista	Autogestionaria
OBJETIVO EVALUADO	Enseñar / Aprender (Repetir)	Entrenar / Hacer	Pensar / Transformar
FUNCIÓN EDUCATIVA	Transmisión de conocimientos	Técnicas - Conductas Ingeniería del Comportamiento	Reflexión - Acción
TIPO DE COMUNICACIÓN	Transmisión de Información	Información / Persuasión	Formación de colectividad
MOTIVACIÓN	Individual: premios / castigos	Individual: estímulo / recompensa	Social
FUNCIÓN DEL DOCENTE	Enseñante	Instructor	Facilitador - Animador
GRADO DE PARTICIPACIÓN	Mínima	Seudo participación	Máxima
FORMACIÓN DE LA CRÍTICA	Bloqueada	Evitada	Altamente estimulada
CREATIVIDAD	Bloqueada	Bloqueada	Altamente estimulada
PAPEL DEL ERROR	Fallo	Fallo	Camino, búsqueda
MANEJO DEL CONFLICTO	Reprimido	Eludido	Asumido
RECURSOS DE APOYO	Refuerzo, transmisión	Tecnología educativa	Generadores
VALOR	Obediencia	Lucro, utilitarismo	Solidaridad, cooperación
FUNCIÓN POLÍTICA	Acatamiento	Acatamiento / Adaptación	Liberación

ESCENARIOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD	CARACTERÍSTICA
<p>La flexibilidad pedagógica ha generado una resignificación del aprendizaje, ha llevado a plantear nuevos escenarios de aprendizaje, con un fuerte soporte en la tecnología, ha generado nuevos mecanismos de control procurando el desarrollo de competencias, ha estructurado propuestas pedagógicas que plantean una relación diferente con el conocimiento.</p> <p>La flexibilidad pedagógica esta centrada en privilegiar el aprendizaje, lo que supone el desplazamiento hacia el privilegio del aprendiz.</p>	
<p>Flexibilidad pedagógica</p>	<p>Tiene como propósito final el ser liberadora, transformadora.</p> <p>Busca que el estudiante sea Autogestionaria en sus proceso</p> <p>Entrenar para el Saber-Hacer.</p> <p>El profesor tiene el papel de facilitador, animador.</p> <p>En el proceso pedagógico el estudiante tiene una participación máxima.</p> <p>Se plantea el desarrollo de diversos escenarios de aprendizaje que favorecen nuevas formas de intervención, interacción y acceso al conocimiento.</p> <p>Se potencian destrezas y habilidades aligadas a contextos, de igual manera prácticas significativas.</p> <p>Se genera la transformación de las estructuras de poder deontológico.</p>

2.9 FLEXIBILIDAD ADMINISTRATIVA

El estudio de la flexibilidad administrativa es amplio y complejo, pues el campo administrativo confluyen varias áreas del conocimiento: la sociología, la psicología, etc.

Definir la 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 y diferentes áreas de conocimiento, tales como la sociología, la psicología, etc. Es un ámbito de profundo impacto en el ser de la universidad, pero es el más político y en el que las relaciones de poder se ponen más en cuestión.

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 especialmente a las universidades, a cambiar sus formas tradicionales de administración, a desarrollar su capacidad de adaptación y de respuesta oportuna a un mercado cambiante, cada vez más incierto, que deja en serios aprietos a las formas tradicionales, jerárquicas y burocráticas de organización administrativa, que 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.⁵⁶

Tal como lo señala Luis Ernesto Romero: *“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”*.⁵⁷

Ante esta realidad contextual, es necesario que la dirección universitaria aborde 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, transformaciones profundas y nuevas referencias valorativas”.⁵⁸

56. 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 a 50.

57. ROMERO, Luis Ernesto. *Administración superior. Una aproximación a la modernización de la dirección universitaria en Latinoamérica*. Universidad de Los Andes. Magíster en Dirección Universitaria. 1998.

58. MOTTA, Paulo Roberto. *Transformación organizacional*. Bogotá D.C.: Ediciones Uniandes. Alfaomega. 2001. p. 3.

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 a 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 sostenimiento de aquellos procesos que se encuentren bien en la institución.

Según Motta⁵⁹ 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, lo cual, lleva a vislumbrar situaciones de autoridad y poder presentes en las relaciones,

59. MOTTA, Paulo Roberto. *La ciencia y el arte de ser dirigente. Un instrumento indispensable para el desarrollo personal de actuales y futuros dirigentes*. Bogotá: Ediciones Uniandes. Tercer Mundo Editores. 1997 p.

tanto internas como externas.⁶⁰ De la misma manera Romero⁶¹ plantea que el poder es uno de los aspectos organizacionales más complejos y difíciles de enfrentar en la dirección universitaria e igualmente, que este aspecto lleva a la institución a 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 generan los mecanismos por medio de los cuales las diversas unidades producen autonomía, sinergia institucional y trabajo en equipo, que configuren una organización abierta, dinámica y prospectiva, generando así niveles altos 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 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”.*⁶²

60. DÍAZ, Mario. *Flexibilización y educación superior en Colombia*. Bogotá. ICFES. Serie de Calidad No. 2. 2002. p. 111.

61. ROMERO, Luis Ernesto. *Administración superior. Una aproximación a la modernización de la dirección universitaria en Latinoamérica*. Universidad de los Andes. Magíster en Dirección Universitaria. 1998.

62. *Ibidem*.

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 organización, lo cual lleva a la necesidad de nuevas formas de organización administrativa donde las relaciones de poder presentes en la institución, se vean transformadas ante procesos comunicativos, participativos y abiertos a todos los miembros de la organización. 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.

Las disciplinas agrupan a las comunidades académicas, trascendiendo al establecimiento del cual se derivan los cargos administrativos, siendo esto último más fuerte en muchas de las universidades contemporáneas y presentando estructuras de poder con claras divisiones jerárquicas con grados altos de autoridad que juegan un papel importante en la cultura organizacional⁶³ y que determinan el estilo administrativo y de gobernabilidad de la universidad, siendo necesario trascender hacia modelos nuevos y flexibles de administración⁶⁴ 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.

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

64. 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. Universidad de los Andes. Bogotá. 1998.

Retomando a Paulo Roberto Motta,⁶⁵ 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 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.

ESCENARIOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD	CARACTERÍSTICA
Los cambios sociales, económicos y políticos actuales han obligado a las instituciones a buscar nuevas formas de organización y administración, es así, como se han venido dando grandes cambios desde las formas tradicionales de gestión a los nuevos enfoques administrativos.	
Flexibilidad Administrativa	Esquema organizativo flexible. Unidades autónomas y empoderadas Altos niveles de gestión Canales de comunicación ágil, abierta y permanente. Diversificación del ingreso Descentralización Interdependencia con el medio Participación y trabajo en equipo.

Apelando a la clasificación propuesta al final de la primera parte, la flexibilidad en las instituciones de educación superior se mueven por lo menos en tres tipos o modelos de flexibilidad según su *finalidad*, una de protección, otra de adaptación y otra de desregulación. En general, los procesos desarrollados en las universidades del país tienden a asumir la flexibilidad desde una postura heterónoma, como se decía, a cumplir, o con lo ordenado por la ley o a hacer procesos de flexibilidad para ganar mayor clientela, salvo muy contadas excepciones.

65. 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.

En la primera parte se presentan elementos de la flexibilidad en general y de la economía en particular, que se definieron como preparatorios para entrar a presentar la flexibilidad en el campo específico de la educación.

En la segunda parte se intenta la articulación de lo económico con la educación. Es indiscutible que las necesidades que el actual modelo económico plantea, requiere en la división del trabajo, que hoy como nunca antes, alguna instancia cualifique la mano de obra. Los pronunciamientos del Banco Mundial, los que en muchos escenarios ha hecho el Fondo Monetario Internacional, el Banco Interamericano de Desarrollo, entre otros, muestran lo que significa el papel que se le otorga a la universidad.

De alguna manera la universidad ha jugado un papel dentro y fuera de la realidad social. Dentro, en tanto la universidad ha respondido en su forma a las necesidades del medio en los diversos momentos históricos. En general la educación –si se quiere desde los comienzos de la cultura occidental en el pueblo griego– ha dado respuesta a las necesidades que el entorno le plantea, ella ha generado propuestas, ha pensado problemas, ha cuestionado, ha cualificado, ha debatido, ha vuelto objeto de estudio aspectos de la realidad social, económica y política y los ha devuelto al medio, esa ha sido una constante, es decir, ella toma hace de la realidad, desde lo que ella *ES*.

Desde fuera, en el sentido en que la universidad ha guardado distancia del medio, ha hecho ciertos distanciamientos que le han permitido una visión diferente de la sociedad y sus problemáticas; desde fuera, en tanto ha hablado de política sin necesidad de hacer política expresamente en la sociedad, ha generado teoría económica, sin ser o tener empresas, ha pensado la filosofía sin ser una escuela filosófica; en últimas, de alguna manera ha servido como conciencia crítica del accionar social.

La universidad ha mantenido lo que se podría llamar un distanciamiento dialéctico con la sociedad, entendiendo por tal la relación con esta, desde posturas que le permiten relacionarse con ella de una manera diferente a las demás instituciones de la sociedad, no es un distanciamiento para desconocer sino para ver desde puntos de vista diferentes. En esta perspectiva, el gran riesgo al que se asiste con la dinámica de la flexibilidad adoptada por la universidad, como dinámica orientada desde el contexto –mercado– está en que pueda perder la posibilidad de su actuación desde dentro, en tanto muchas de sus prácticas no son rentables económicamente, pero sí cultural, social y simbólicamente, aspectos esenciales para la subsistencia de un pueblo. Desde “fuera”, para aportar a la sociedad aquella visión que ninguna otra institución social ha hecho o hará.

La universidad tiene un gran reto: responder a las lógicas de un mundo envolvente, absorbente y hegemónico, sin perder su responsabilidad crítica en la sociedad, su papel de formadora de mayoría de edad de recto *logos*. La humanidad corre hoy el riesgo de meter en cintura una empresa, pero de perder parte de lo que desde sus inicios se ha configurado como conciencia crítica de la cultura occidental.

En la tercera parte se presentará una descripción de cómo en la ciudad de Cali algunas instituciones de educación superior han abordado la adopción de la flexibilidad.

Los argumentos tradicionales en favor de la educación, más allá de la competencia especializada, por lo que atañe a la dimensión "generalista con respecto a especialista", el primero parece gozar en estos días de mayor popularidad que nunca antes. Por supuesto, hay numerosas razones por las cuales en el pasado se espe-

raba también que la educación superior fuese más allá del conocimiento y la competencia especializados. Squires⁶⁶ (1987) mencionó cuatro razones principales:

- Puesto que los graduados difieren desde el punto social de los no graduados en cuanto "al poder, la riqueza y la oportunidad", sería conveniente que fuesen conscientes de esas diferencias y que las utilizaran de manera responsable.
- Como el conocimiento especial crea limitaciones intelectuales especiales, es útil aprender a ver la propia competencia también desde el exterior.
- "El conocimiento acerca del conocimiento" ayuda a tomar conciencia de las normas, los valores y los supuestos que apuntalan el trabajo propio; uno puede relativizarlos y percibir alternativas.
- Por último, el estudio puede ayudar a los graduados a reflexionar acerca de la manera en que su competencia está vinculada a su identidad y al concepto que tienen de sí mismos (como geólogo, como ingeniero, etc.).

Las causas del creciente hincapié que se hace en las capacidades generales: Hay varias razones evidentes, empero, para el creciente hincapié que se viene haciendo en años recientes en las competencias generales, las capacidades sociales y la personalidad.

En primer lugar, se supone que el conocimiento profesional especializado se está tornando obsoleto más rápidamente que antes. Es esta una de las principales razones por las cuales se considera que el aprendizaje y la educación profesional a lo largo de toda la vida están cobrando mayor importancia.

66. SQUIRES, Geoffrey. *The curriculum beyond school*. Londres: 1987.

En segundo lugar, un número cada vez mayor de profesiones y de puestos dentro de las empresas y los organismos públicos no está claramente demarcado sino que se basa más bien en conocimiento derivado de diferentes disciplinas. Parece ser más difícil para la educación superior preparar específicamente para esos puestos.

En tercer lugar, es probable que el acceso masivo a la educación superior, los problemas de empleo en general y los cambios dinámicos de la economía den lugar a desajustes entre las capacidades de los graduados y las demandas del sistema del empleo. Evidentemente, una "sociedad profesional en medio de la crisis del empleo" (Gibbons,⁶⁷ 1997) pide que se reste importancia a las capacidades específicas. De las personas flexibles y, en general, educadas se espera que se vean menos decepcionadas por esas fricciones y que se adapten más fácilmente a tareas no previstas por anticipado.

La necesidad permanente de conocimiento especializado: La cautela es necesaria, no obstante. La demanda de conocimiento general no debería sobreestimarse. Obviamente, el conocimiento académico está tendiendo a volverse más especializado y fragmentado (véase Clark, 1996). Además, el estudio a fondo en un campo determinado sigue siendo considerado una base sólida para la preparación profesional. En particular, los planes de estudio especializados son sumamente estimados en muchos ámbitos de la ciencia y la ingeniería. Por último, numerosos sectores de empleo de graduados de reciente aparición y rápido crecimiento están necesitando la correspondiente competencia a fondo.

Por otra parte, hay numerosas indicaciones de que la necesidad de conocimientos generales está generalmente sobreestimada.

67. GIBBONS, Michael. *La nueva sociedad y el conocimiento: Dinámicas de la ciencia y la investigación en la sociedad contemporánea*. Londres, 1997

III

A PROPÓSITO DE LAS PRÁCTICAS: UNA EXPERIENCIA DE FLEXIBILIDAD EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

*El impacto de la flexibilidad sobre las relaciones **entre** las instituciones y su entorno tiene que ver con la apertura o mayor permeabilidad de las instituciones de educación superior a la interacción, diálogo y cooperación entre ellas, y entre ellas y las demás entidades sociales, económicas, culturales y políticas o científicas de la sociedad.*

A esta altura del ejercicio se ha pasado de presentar una visión general sobre la categoría flexibilidad y su desplazamiento de la economía a la educación; también por tener una lectura de la flexibilidad en el escenario particular de las instituciones universitarias.

En esta parte del ejercicio se presentará la forma como la Universidad de San Buenaventura asume la búsqueda de la excelencia, a partir de la transformación de gran parte de su dinámica institucional, en donde la flexibilidad, entra a ser un elemento esencial para responder a las demandas del entorno. En tal sentido se presenta desde donde se asume la transformación, como y para que se asume la transformación y las estrategias de la transformación institucional.

3.1 DESDE DÓNDE ASUMIR LA FLEXIBILIDAD (EL DEBER SER)

La flexibilidad en las IES en Colombia, a pesar de no corresponder a una propuesta que surja de sus propias necesidades y motivaciones, se puede convertir en una oportunidad para desarrollar algún tipo de modificaciones que pueden dar fru-

tos en el sentido de lograr el desarrollo de culturas institucionales más abiertas, innovadoras y que se proyecten en el tiempo y al mundo; responder con herramientas adecuadas a la diversidad, a la demanda de sujetos altamente cualificados, en últimas, a la diversidad de necesidades educativas, sociales y económicas del país.

Las universidades o en general las IES tienen dos caminos a la hora de asumir la flexibilidad. De un lado pueden considerar la flexibilidad desde posturas heterónomas, como ejercicios de legalidad, y en tal sentido la flexibilidad no pasará de ser el cumplimiento de una regulación, de una orientación del mundo de la economía, que se hace efectiva por medio de disposiciones legales, ya se vio como una buena cantidad de las asumidas en materia laboral, se han orientado hacia la implementación o favorecimiento de la flexibilidad.

De otro lado está la posibilidad proactiva, autónoma, aquella que reconociendo y dimensionando el contexto general en el que se da este tipo de medidas, se plantea una respuesta, si se quiere alternativa a la forma como se debe encarar este tipo de disposiciones. Esto plantea que la institución tenga claro su rumbo, que quiere en cuanto al tipo de sociedad y hombre quiere formar, debe tener clara su propuesta pedagógica, debe tener claro su papel en la sociedad.

Para que se den efectivos cambios en la dinámica de las estructuras de las IES requiere de instituciones autónomas, que formen la mayoría de edad que asuman con responsabilidad su papel en la sociedad.

Como se señaló en la parte dos, el impacto de la flexibilidad al interior de las instituciones puede observarse en transformaciones de las relaciones en cuanto a la interpretación como a la forma de llevar a la práctica: Lo académico, lo curricular, lo pedagógico y la administración y la gestión. La flexibilidad, como principio es-

estructurado y estructurante de una nueva cultura está asociada a la transformación en las relaciones de poder y en nuevos principios de control (DÍAZ Mario, 2002).

En la presentación que hace el padre rector de la Universidad de San Buenaventura (USB), señala un aspecto que se ha planteado desde el inicio del ejercicio,

*“Las transformaciones de la sociedad han sido diversas y todas tienen consecuencias, en mayor o en menor medida, sobre los sistemas educativos. Los cambios que se experimentan en la educación están condicionados por factores políticos, económicos, culturales y sociales, así como por el grado de conocimiento, capacidad y conciencia de la necesidad de realizarlos. Además, estoy convencido que nosotros como educadores tenemos el potencial para influir y perfilar los cambios que deben operarse en la sociedad”.*⁶⁸

Primer elemento base de la transformación institucional, el pleno conocimiento que las transformaciones en la sociedad en o de alguna manera impactan o afectan la dinámica de la vida universitaria. Hay un segundo elemento que se señala en la directriz institucional sobre la transformación institucional y es el referido al hecho de que

*“Hoy existe la certeza de que la reforma académica de las instituciones de educación superior es una necesidad insatisfecha e inaplazable, porque los fines que persigue y los objetivos de los programas académicos no son intemporales, están ligados a las necesidades, los tiempos y las aspiraciones de desarrollo de la sociedad que les da la vida y sustento. No se educa para ayer, no para hoy, sino para el mañana; la educación entraña la finalidad intrínseca de insertarse en el futuro para adelantarlos, prevenirlos y construirlos”.*⁶⁹

68. Proceso de transformación Institucional, en búsqueda de la excelencia. Cali 2004.

69. Ibid.

Es decir, hay plena coincidencia con los planteamientos previos desarrollados en las partes uno y dos de este ejercicio, en el sentido de articular la relación de las reformas en las dinámicas internas de la universidad y el entorno. Se transforma para atemperarse a dichas condiciones.

3.2 CÓMO Y PARA QUÉ SE ASUME LA FLEXIBILIDAD

La Universidad de San Buenaventura continúa el proceso de transformación institucional para buscar y conquistar la excelencia.

Partiendo del hecho de reconocer las dificultades que como institución presenta, pero de igual manera, reconociendo las fortalezas acumuladas en su historia en la región, la Universidad de San Buenaventura asume el reto de transformar una buena parte de sus prácticas institucionales. Es plenamente reconocido el valor que juega los procesos de autoevaluación, actitud crítica y nivel académico para afrontar con altura y madurez las críticas que se presentan cuando se asume este tipo de transformaciones. Estos cambios requieren de una actitud crítica y apuntan a fortalecer y consolidar una cultura de la evaluación que permita experimentar más y mejores métodos de docencia, investigación y proyección social. Una cultura de la evaluación que trascienda los procesos y controles de calidad internos y apele al juicio externo de pares calificados y de los usuarios de nuestros servicios.

En la orientación institucional es clara la importancia que reviste la motivación, para la implementación del proceso:

“En este contexto, cabe hacerse una pregunta: ¿Para qué iniciamos este proceso de transformación institucional? La respuesta es directa y clara: Para buscar y conquistar la excelencia. Esto significa tener la capacidad

para responder oportunamente a los desafíos del cambio y cumplir con las expectativas de la sociedad, lo cual nos obliga a implementar procesos que nos faculten para rectificar o ratificar el rumbo; consolidar los valores científicos y culturales; abandonar usos, costumbres y tradiciones obsoletas; adoptar políticas que permitan alcanzar una mayor calidad, pertinencia y efectividad educativa; flexibilizar el currículo e incorporar los avances del conocimiento; racionalizar la oferta de carreras; incorporar las nuevas tecnologías, aplicables a la enseñanza y superar la transmisión de conocimientos con medio de aprendizaje; implantar una vida universitaria colegiada, con fuerte sentido de pertenencia por parte de todos, cohesionada y vigorosa, capaz de desplazar el individualismo y de fomentar el rigor y la disciplina en los procesos.”⁷⁰

En el para qué, en la relación con el contexto, con el tipo de sociedad que se lee, con el papel que debe jugar la universidad con ese contexto, con la forma como se lee la institución así misma, también es claro que se asume la transformación asumiendo el pedido que se le hace a la universidad de asumir la sociedad de mercado como punto de referencia para su accionar, “*estamos llamados a desempeñar en el contexto actual un papel muy importante en medio de las nuevas reglas del juego, nuevos desafíos y oportunidades. Las actuales relaciones entre países, caracterizadas por la apertura de fronteras y la competencia mercantil a gran escala, requieren de personas capacitadas para planear, dirigir y operar instituciones, empresas o grandes proyectos, con el fin de adicionar el valor agregado que proporciona el conocimiento*”.

El valor que se le da a la estrategia de la apertura y a la necesidad de formar las personas con las competencias para esa sociedad, aquí se hacen plenamente evidentes.

70. Proceso de transformación Institucional. *Op. Cit.*

Las directivas de la Universidad de San Buenaventura han definido una serie de estrategias que se concretan en proyectos para darle cuerpo al proceso de transformación, que implica adoptar la flexibilidad curricular, académica, pedagógica y administrativa.

ESTRATEGIAS:

- Crear instancias *académicas* con la responsabilidad permanente de liderar, planear, coordinar y hacer seguimiento del desarrollo académico de la universidad.

- Determinar y priorizar los *campos, disciplinas, profesiones y niveles* de formación en los cuales la universidad enfocará su desarrollo académico, así como los lineamientos curriculares.

- Consolidar un *cuerpo profesional* de alto nivel de formación, acorde con el proyecto académico y con las competencias para liderar el cambio académico.

- Consolidar la identidad institucional en materia del *enfoque pedagógico*.

- Determinar las *áreas, la estructura y las formas de organización* de la actividad de *investigación* para que esta responda a la misión de la universidad y a sus posibilidades y que garantice un alto grado de articulación con la actividad docente.

- Alcanzar un alto nivel de utilización de *tecnologías* de información que propicien la innovación en los procesos de enseñanza-aprendizaje, de acuerdo con el proyecto académico de la universidad.

- Adoptar un modelo de *gestión* participativo en la toma de decisiones, orientado estratégicamente hacia la autonomía con responsabilidad, la rendición de

cuentas y generación de valor y soportado tecnológicamente. Lo anterior implica el desarrollo de un modelo de asignación de recursos financieros que reconozca la contribución de las distintas unidades al logro de los objetivos institucionales.

- Poner en marcha un proceso de fortalecimiento de la *cultura institucional* encaminada a la consolidación de los valores que orientan la institución y su modelo de gestión.
- Establecer mecanismos de *interacción* con instituciones de la región, del país y del mundo, que propicien la consolidación de la institución y el desarrollo regional.
- Contar con un programa encaminado a mejorar los índices de retención y satisfacción de los estudiantes en la Universidad.
- Lograr que la USB se posicione en el entorno como una universidad cuyos programas son de calidad, necesarios, pertinentes y estrechamente vinculados al mundo del trabajo.
- Como se observa, el conjunto de estrategias abarcan los componentes académico, pedagógico y administrativo.

Las estrategias se llevan a proyectos y se asume institucionalmente el desarrollo de diez, en los que se definen objetivos, general y específico y una estrategia asociada.

PROYECTOS

PROYECTO 1

NOMBRE	PLANES DE ESTUDIO
Objetivo general	Realizar una revisión general de los lineamientos curriculares de pregrado, y establecer mecanismos a actualización de programas existentes y creación de nuevos programas.
Objetivos específicos	Definir explícitamente los alineamientos curriculares institucionales. Formular una metodología general para la revisión de los planes de estudio. Diseñar los mecanismos de actualización de programas existentes y creación de nuevos programas. Producir una metodología para evaluar los programas en cuanto al cumplimiento de los lineamientos es.
Estrategia asociada	Determinar y priorizar los campos, disciplinas, profesiones y niveles de formación en los cuales la universidad enfocará su desarrollo académico, así como los lineamientos curriculares.

PROYECTO 2

NOMBRE	PROFESORES
Objetivo general	Diseñar e implementar un plan orientado al mejoramiento y fortalecimiento del cuerpo profesoral de la Universidad, así como el diseño de políticas acerca de la contratación, permanencia y desarrollo de los profesores.
Objetivos específicos	Realizar un diagnóstico de la planta profesoral actual, en cuanto a su formación académica, dedicación y otros aspectos que se consideren relevantes. Determinar la cantidad, el perfil y la dedicación requerida de los profesores de la USB para alcanzar los niveles de excelencia buscados por la Universidad. Formular un programa para la actualización y el entrenamiento del cuerpo profesoral actual, así como la formación de nuevos profesores. Revisar el sistema actual de selección de profesores para vinculación. Diseñar e implantar un sistema de categorización y desarrollo de los profesores, así como un sistema para la medición de su desempeño.
Estrategia asociada	Consolidar un cuerpo profesoral de alto nivel de formación, acorde con el proyecto académico y con las competencias para liderar el cambio académico.

PROYECTO 3

NOMBRE	METODOLOGÍAS
Objetivo general	Definir de manera explícita los principales lineamientos acerca de las metodologías generales de enseñanza- aprendizaje de la USB, y llevar a cabo su implementación.
Objetivos específicos	<p>Elaborar un documento que explicita los lineamientos generales de las metodologías que desea utilizar la USB.</p> <p>Diseñar un programa para realizar el diseño de cursos basado en los lineamientos metodológicos que se adopten.</p> <p>Capacitar, actualizar y perfeccionar las habilidades de los profesores de la Universidad en las metodologías que se adopten.</p> <p>Realizar el proceso de selección e implementación de la plataforma tecnológica apropiada para brindar soporte a las metodologías que se adopten.</p> <p>Realizar el proceso de reelección e implementación de la plataforma tecnológica apropiada para brindar soporte a las metodologías que se adopten.</p>
Estrategia asociada	Consolidar la identidad institucional en materia del enfoque pedagógico.

PROYECTO 4

NOMBRE	INVESTIGACIÓN
Objetivo general	Revisar la orientación general, las políticas y la estructura organizativa de la actividad de investigación de la USB y llevar a cabo la implementación de las mismas, buscando el desarrollo de las áreas de conocimiento de interés de la Universidad, su proyección social y un alto grado de articulación con la actividad de docencia.
Objetivos específicos	<p>Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la actividad de investigación en la USB.</p> <p>Revisar los lineamientos y la estructura organizativa de la actividad de investigación de la USB.</p> <p>Establecer un programa orientado al fortalecimiento de la investigación y su articulación con la docencia y la proyección social.</p>
Estrategia asociada	Determinar las áreas, la estructura y las formas de organización de la actividad de investigación para que responda a la misión de la Universidad y a sus posibilidades, y que garantice un alto grado de articulación con la actividad docente.

PROYECTO 5

NOMBRE	PROYECCIÓN SOCIAL
Objetivo general	Diseñar e implementar las políticas y los mecanismos de interacción con empresas, entidades y otras organizaciones externas a la USB, para que los diferentes tipos de actividad de la USB tengan un impacto importante en su entorno, de acuerdo con los intereses, las características de los programas y las áreas de conocimiento que desarrolla la Institución.
Objetivos específicos	Realizar un diagnóstico acerca del estado de la proyección social en la USB. Revisar los lineamientos y la estructura organizativa para las actividades de mayor relevancia en la proyección social. Establecer un plan de trabajo orientado al avance de la proyección social y a su articulación con la docencia y la investigación.
Estrategia asociada	Establecer mecanismos de interacción con organizaciones externas que propicien la consolidación institucional y el desarrollo social.

PROYECTO 6

NOMBRE	CULTURA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Objetivo general	Diseñar e implementar un sistema de gestión del talento humano, orientado a su fortalecimiento y motivación, al afianzamiento de los valores institucionales y al incremento de la productividad.
Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un diagnóstico acerca del estado actual del talento humano en la USB. 2. Generar un proceso de transformación cultural que favorezca, a través de los valores, los hábitos y comportamientos, la creación de un sentido de identidad de los miembros de la USB. 3. Diseñar e implementar un sistema de gestión del talento humano en la universidad.
Estrategia asociada	Poner en marcha un proceso de fortalecimiento de la cultura institucional encaminado a los valores que orientan la institución y su modelo de gestión.

PROYECTO 7

NOMBRE	SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
Objetivo general	Diseñar e implementar un modelo de gestión, basado en procesos de planeación y control institucional que permita una asignación eficiente de los recursos.
Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar e implementar un sistema de planeación como base para la elaboración del presupuesto y su consolidación. 2. Desarrollar un sistema de gestión que incentive la alineación de cada área y cada colaborador con los objetivos estratégicos institucionales. 3. Diseñar e implementar un sistema de asignación de costos para la medición del valor económico agregado en cada unidad de negocio y la eficiencia de las diferentes unidades.
Estrategia asociada	<p>Adoptar un modelo un modelo de gestión participativo en la toma de decisiones, orientado estratégicamente hacia la autonomía con responsabilidad, la rendición de cuentas y la generación de valor y soportado tecnológicamente.</p> <p>Lo anterior implica un desarrollo de un modelo de asignación de recursos financieros que reconozca la contribución de las distintas unidades al logro de los objetivos institucionales.</p>

PROYECTO 8

NOMBRE	ESTUDIANTES
Objetivo general	Diseñar e implementar políticas y mecanismos para la selección del seguimiento y el desarrollo de los estudiantes de la Universidad.
Objetivos específicos	<p>Diseñar el sistema de selección y seguimiento de estudiantes.</p> <p>Diseñar e implementar un programa de desarrollo estudiantil que contribuya con la formación de su proyecto de vida personal y profesional.</p> <p>Diseñar un sistema de seguimiento y retroalimentación sobre el impacto del programa y la percepción de los estudiantes.</p>
Estrategia asociada	Contar con un programa encaminado a mejorar los índices de retención y satisfacción de los estudiantes de la Universidad.

PROYECTO 9

NOMBRE	ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA ACADÉMICA
Objetivo general	Realizar una revisión de la estructura organizativa de la USB, introduciendo los cambios necesarios para el fortalecimiento de las instancias académicas y su adecuada coordinación con las instancias administrativas de la Universidad.
Objetivos específicos	Realizar un diagnóstico acerca de la estructura organizativa actual. Diseñar y documentar una propuesta de estructura organizativa. Formular un plan de trabajo para ajustar la estructura actual al diseño propuesto. Desarrollar un sistema automatizado de soporte a la gestión académica de la Universidad que permita la obtención de información oportuna y suficiente en la búsqueda de calidad, pertinencia y efectividad de la gestión académica.
Estrategia asociada	Crear instancias académicas con la responsabilidad permanente de liderar, plantear, coordinar y hacer seguimiento del desarrollo académico de la Universidad.

PROYECTO 10

NOMBRE	POSICIONAMIENTO
Objetivo general	Revisar las políticas y las estrategias de mercado de la USB y llevar a cabo un plan para su ejecución.
Objetivos específicos	Realizar un diagnóstico acerca del posicionamiento actual de la Universidad y de las estrategias de mercadeo actuales. Diseñar una estrategia de mercadeo orientada al posicionamiento deseado de la USB. Diseñar e implementar un sistema de auditoria de mercadeo. Diseñar e implementar un sistema de inteligencia comercial.
Estrategia asociada	Lograr que la USB se posicione en el entorno como una Universidad cuyos programas son de calidad, necesarios, pertinentes y estrechamente vinculados al mundo de trabajo.

Estos diez proyectos están en ejecución y se encuentran en la fase de consolidación de los mismos a partir de la conformación de los equipos de trabajo, la puesta en común de los proyectos, la definición de actividades y responsabilidades.

Hay que esperar el desarrollo del proceso de transformación institucional para evaluar los primeros resultados de este proceso.

Muy seguramente el impacto que se logre en cada uno de los aspectos hacia donde se centra el proceso, a través de las estrategias, difieran de uno a otro proyecto. Sin embargo, caben algunas preguntas de entrada en torno al proceso desarrollado hasta el momento.

- ¿Cómo serían los resultados esperados si la participación de la comunidad fuera mucho mayor?
- ¿Si estos proyectos se estructuran por grupos que hayan pensado la problemática de la institución, darían resultados diferentes que si se asumen a partir del diseño de un círculo de expertos que plantea los proyectos, los presentan a la comunidad y a los cuales se les asignan unas personas de la comunidad profesoral y administrativa para que se pongan en marcha?
- ¿La flexibilidad institucional no se tendría que ver reflejada en la estructuración del mismo proceso de transformación, es decir, ser consecuentes con la consigna según la cual, el esquema sigue a la estrategia?

Es prematuro hacer cualquier aproximación evaluativa; lo que lleva a que el seguimiento a los procesos tendientes a la modificación de la estructura de una universidad, se tienen que hacer a lo largo del tiempo, siguiendo el proceso mismo, confrontando lo planeado y el desarrollo de las propuestas.

Sin lugar a dudas varios de los tópicos que se presentan en los proyectos, bien podrían hacer parte de los elementos de modernización de cualquier compañía de cualquier sector de la economía real; cabe entonces hacer nuevamente la afirmación en torno a la transformación de la universidad como institución en una empresa de nuevo tipo.

IV
MUCHAS SOMBRAS POCAS LUCES:
DEL SABER AL MERCADO

En la primera parte de este ejercicio se hizo un rápido muestreo de los usos de la categoría flexibilidad, intentando mostrar sus desplazamientos para ver la evolución de su implementación en la educación.

En la segunda parte, en lo fundamental, se presenta cómo opera la flexibilidad en los componentes curricular, académico-administrativo y pedagógico a nivel interno de la universidad.

En la tercera se muestra una experiencia de implementación de la flexibilidad en todos los componentes internos de la institución.

La idea en esta parte es mostrar elementos relacionados con un aspecto que se presentó anteriormente en relación con la noción de universidad como *empresa de nuevo tipo*, con la transformación de la universidad, en una institución que opere desde las lógicas del mercado.

En tal sentido, se presenta la universidad en la perspectiva de una institución que cambia sus formas, las nuevas instituciones basadas en el conocimiento y los desafíos para o de la universidad.

4.1 LA UNIVERSIDAD EN LA PERSPECTIVA DE EMPRESAS DE NUEVO TIPO

Durante la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, se señala que ha llegado el momento para una más pronunciada “empresalización” de la universidad, entendiendo por tal no su transformación en una unidad comercial o de mercado, como suelen señalar los detractores de esta idea, sino su conversión en una instancia capaz de responder con iniciativa propia a las múltiples demandas que hoy tienen las sociedades que buscan el crecimiento, la cohesión social e incorporarse a la sociedad global de la información.

B. Clark

Tradicionalmente se ha considerado a las universidades como instituciones que poseen un modo muy particular de aproximarse al cumplimiento de su misión, de sus funciones; son instituciones que proveen a la sociedad de un tipo de conocimiento y de saber de alto nivel de formalización. Por tanto, no son equiparables a la manera como las organizaciones del mercado, aún aquellas denominadas sin ánimo de lucro, llevan a cabo el cumplimiento de sus objetivos; existen elementos sumamente particulares en la universidad difícilmente equiparables con los elementos propios de la vida empresarial. La autonomía universitaria no soporta una fácil comparación con la autogestión empresarial, ni el comportamiento de las personas que conforman la institución universitaria, resulta similar al de los miembros que conforman una organización de mercado. Burton Clark durante la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, señala que:

“ha llegado el momento para una más pronunciada “empresalización” de la universidad, entendiendo por tal no su transformación en una unidad comercial o de mercado, como suelen señalar los detractores de esta idea, sino su conversión en una instancia capaz de responder con iniciativa propia a las múltiples demandas que hoy tienen las sociedades que buscan el

crecimiento, la cohesión social e incorporarse a la sociedad global de la información.

En tal sentido, la universidad “tendría que salir” hacia la comunidad y también a los mercados, conectarse con las demandas de diverso tipo; establecer operaciones fuera del campus, ganar una visión de economía de la educación a escala, obviamente valorando sus productos en términos de la rentabilidad, especializarse, encontrar espacios donde posean ventajas comparativas y abandonar el enfoque tradicional del “saber aristocrático”, para pasar a una nueva fase donde el conocimiento se emplea –y muchas veces se produce– en diversos contextos de utilización. En algunas modernas universidades de investigación, tipo Francia y Japón, la investigación se lleva a cabo (ahora) a través de una red de instituciones periuniversitarias, institutos de investigación, consultorías y empresas especializadas en hacer mercadeo, que hacen conexiones temporales entre ellas, en últimas que han hecho del conocimiento creado en la investigación una rama de la economía de alto impacto, con toda una estructura empresarial (Revista *The Economist*). A medida que el número de analistas simbólicos⁷¹ aumenta –como producto de la propia masificación de los estudios superiores– el establecimiento de esas redes se vuelve factible y crea, adicionalmente, nuevas bases para la reorganización del trabajo académico.

Sin lugar a dudas asistimos a la configuración de un nuevo tipo de organización, similar a la universidad en su apariencia, pero de naturaleza diferente. Utiliza el mismo nombre, la misma infraestructura, cuenta como base el mismo talento humano, pero tienen naturaleza y funciones diferentes.

La orientación que hoy viven las IES y en forma particular la universidad, está dado por quienes orientan los procesos económicos “de las otras áreas del merca-

71. Recuérdese la noción de analistas simbólicos que se presenta en la parte dos de este ejercicio.

do”, no es sino preguntarse donde se generan las grandes políticas en materia de educación; paradójicamente son el FMI, el BID, los ministerios de hacienda, etc.

En las actuales relaciones, a la universidad se la asume como empresa de nuevo tipo, encargada de trabajar y/o manipular el conocimiento, esto se hace evidente cuando se traslada el análisis de la cadena productiva de una empresa al ámbito de la universidad.

En el *ethos* contemporáneo se viene hablando de la necesidad de reconsiderar la forma como debe ser asumida y vista la universidad; se puede decir que este es el contexto macro en el que se desenvuelve la dinámica de ésta.

En los tiempos de hoy, la visión hegemónica de construcción y desarrollo de realidades está marcado por la creación de valor, por lo que representa en la ganancia, inclusive el conocimiento se instaura en esta lógica, y en ese mundo de hoy, la universidad que históricamente ha sido depositaria para la construcción y/o transformación del mismo, se encuentra con el hecho de ser llamada a tomar parte en la vida económica de la sociedad de una manera directa, en tanto responda a una de las exigencias contemporáneas, formar los seres que esa sociedad de mercado requiere, a la par que adapte sus estructuras a la dinámica productiva, que sea autosuficiente, que maximice sus recursos, etc. Pero de igual manera, a la universidad se plantea que tiene que entrar a competir en el mercado de la producción del conocimiento, en tanto no es hoy la única institución preocupada y generadora de éste, claro hay que decirlo, muy seguramente con intereses diferentes.

El mundo de las empresas es posiblemente el medio de mayor desarrollo en cuanto a la reflexión sobre el uso del conocimiento y de la información, de las empresas productivas y las empresas de nuevo tipo. Desde mediados de los años setenta, los grandes grupos industriales mundiales, confrontados con una disminución de su rentabilidad, empezaron a rediseñar sus procesos de producción y a intro-

ducir los conceptos de "empresa inteligente", de administración del conocimiento, entre otros. Grupos industriales como Toyota o Volvo, han sido líderes en estos procesos y hoy día los incrementos en su productividad se deben en gran medida a una permanente reingeniería basada en la administración del conocimiento. De la misma manera, en el sector financiero el papel de la información es considerable y las grandes decisiones son tomadas a partir de flujos complejos e instantáneos de información.

La rápida disminución del costo de las herramientas informáticas permite generalizar el acceso a la información y simultáneamente transforma la capacidad de procesarla y difundirla en una fuente importante de progreso. De esta manera, en plazos muy cortos, la inmensa mayoría de los sectores productivos utiliza la captación y manejo interno de la información y el conocimiento como la clave de su ventaja competitiva, a la par de la productividad de su mano de obra, o los recursos naturales.

El mundo de hoy, definitivamente, se instala en el mundo de la sociedad del conocimiento. En la sociedad actual, en la economía actual, se requiere de seres que sean capaces de entender y administrar esta realidad, tal como se ha venido insistiendo. Los activos intangibles son las fuentes más importantes de ventaja competitiva, se necesitan herramientas que describan los activos basados en el conocimiento y las estrategias de creación de valor que estos activos hacen posible.

Los seres que se requieren para estos tiempos son los analistas simbólicos, atrás quedan los trabajadores rutinarios, los operarios mecánicos, los repetidores de órdenes y acciones. Históricamente la universidad ha sido la institución que desarrolla y trabaja con analistas simbólicos. Estos se destacan por trabajar con el elemento distintivo de la riqueza actual: **el conocimiento**. Los analistas simbólicos no se preocupan por almacenar información, su preocupación se centra en como transformar el conocimiento existente y en como crear nuevo conocimiento. En

una realidad cambiante, los miembros de las organizaciones de hoy, y en ellas las universidades, tienen que manejar estructuras mentales susceptibles al cambio, en un medio que requiere de la creación, se requieren de estructuras mentales creativas, en una sociedad que genera riquezas a partir de la creación y manipulación del conocimiento. La sociedad requiere de seres con esquemas mentales capaces de crear conocimiento. Este elemento le ha venido generando una imposición implícita a la universidad: flexibilizar sus propuestas para crear seres con estas características, desarrollar lógicas de pensamiento y estructuras mentales acordes a esta “realidad”; el mundo de la competencia de hoy, exige una visión institucional con esta perspectiva, en tanto de lo contrario, estarían perpetuándose organizaciones de modelos caducos o en desuso, estarían creándose o administrándose organizaciones para “tiempos inexistentes”.

4.2 NUEVAS INSTITUCIONES BASADAS EN EL CONOCIMIENTO

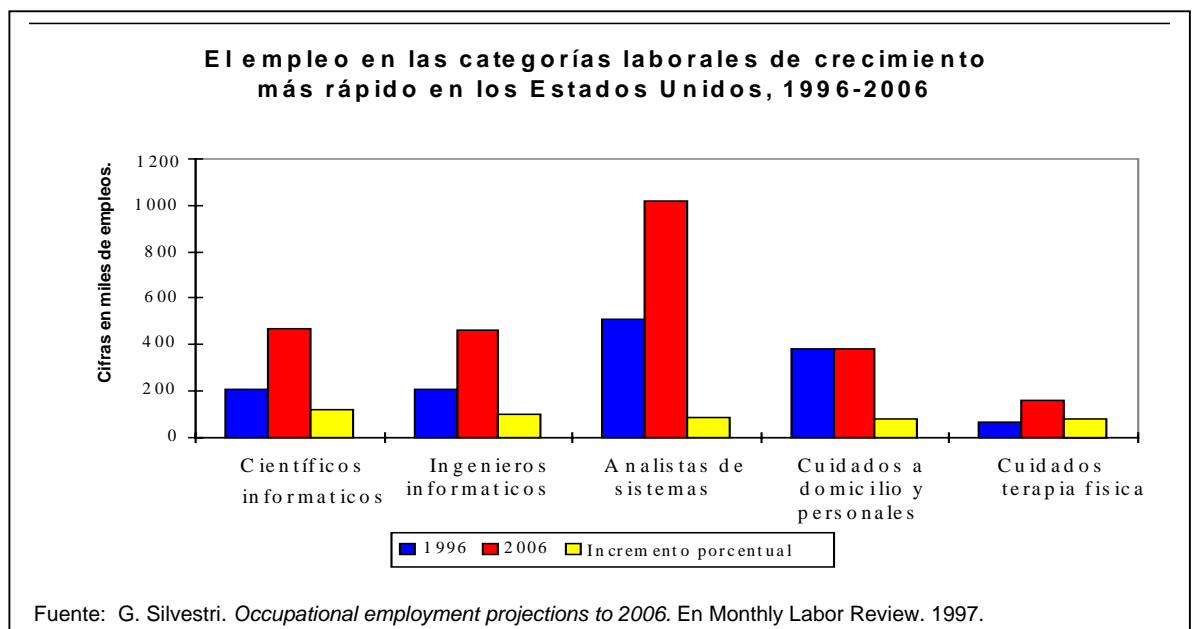
Actualmente la universidad estima que sus funciones van más allá de la visión de Newman para abarcar la utilización de los conocimientos adquiridos, a fin de aumentar (directa o indirectamente) el bienestar material, la felicidad y el confort de la humanidad. En nuestros días la enseñanza superior se considera una institución destinada no sólo a ampliar conocimientos y a formar a los jóvenes sino también a difundir y a aplicar esos conocimientos.

El papel creciente de la información y del conocimiento en la lógica productiva de la sociedad de hoy, ha provocado el surgimiento de nuevas actividades productivas. Por ejemplo, el sector informático es la rama que mayor crecimiento ha tenido a raíz de esta transformación, observándose una diversificación de las funciones entre sus diferentes empresas, las actividades de diseñadores de sitios web, responsables de listas de interés, webmasters, etc., eran casi inexistentes hace unos

años; hoy son uno de los requerimientos de más alto consumo, en los diversos campos de la sociedad.

De la misma manera, la actividades de "buscadores" y "brokers" (intermediarios electrónicos) en el web están apareciendo rápidamente. De forma general, la inmensa cantidad de información disponible requiere de personas capaces de filtrarla, de procesarla y analizarla. Se prevé, entonces, no sólo el crecimiento de empresas especializadas en el desarrollo de productos que incorporan un alto porcentaje de conocimiento, tales como el software y componentes de alta tecnología, sino también en servicios de organización y sistematización de la información y el conocimiento a nivel de organización, sector y nación.

Recuérdese el cuadro en el que se evidencia la demanda de los profesionales articulados con estas áreas del conocimiento.



Los esfuerzos por diferenciar las universidades del resto de instituciones del mercado, ciertamente no abundan, sobre todo cuando se da por sentado que la universidad debe satisfacer propósitos para los cuales no fue creada.

A propósito de este aspecto, Burton Clark⁷² explora algunas de sus propiedades que como organización posee la universidad, para poder entender las lógicas estructurales adoptadas por estas al conformar su establecimiento:

“Las substancias de la educación superior son totalmente distintas de aquellas que se encuentran en las organizaciones industriales, las oficinas gubernamentales y las diversas agencias civiles de carácter no lucrativo. No es que la educación superior sea singular en todos sus aspectos; de hecho otros sectores se asemejan cada vez más a ella en tanto se fundamentan en el conocimiento, las ciencias y las profesiones. No obstante, las actividades académicas revisten rasgos específicos que moldean a las organizaciones académicas de cierto modo y les crean problemas peculiares de comportamiento y poder”.

Dentro del conjunto de propiedades características de la universidad se destacan las siguientes:

- Las instituciones universitarias tienen varios fines a la vez; fines que son difíciles de juzgar: Investigar, enseñar, impactar el medio y ahora generar riqueza.
- La universidad está conformada por grupos de profesionales de gran heterogeneidad, con una gran diversidad de actividades y, por lo tanto, las relaciones de estos con la institución universitaria es muy distinta a la observada en otros tipos de organizaciones.
- El carácter mismo de las instituciones, estructuradas mediante unidades bastante autónomas en su gestión, tanto administrativa como académica, constituyen una organización muy peculiar.

72. CLARK B. *Sistema de educación superior una revisión comparativa de la organización académica*. México: Nueva Imagen, UNAM, 1983.

- Hoy el conocimiento avanzado, el que históricamente se ha desarrollado en las universidades, es cada vez más especializado, más denso y cambiante.
- Los campos del conocimiento, en su dinámica formal, se han desarrollado y consolidado en gran medida en las universidades; por lo tanto, la universidad termina siendo la única institución que cubre todos los niveles y campos de conocimiento.
- La extensión e intensidad del conocimiento es muy amplio.⁷³ Si el conocimiento que circula hoy a través de los cientos de círculos de estudio y trabajo que conforman las comunidades académicas,⁷⁴ base sin la cual es imposible hablar de universidad, es diverso y complejo, es precisamente porque la naturaleza de las prácticas universitarias se han caracterizado por ser múltiples y complejas.
- Uno de los aspectos más importantes a resaltar en la organización del trabajo académico es la gran divergencia en los focos de interés que se observan entre las disciplinas. El aspecto de la diversidad, de intereses investigativos, es motor que dinamiza las comunidades académicas, a la par que fuente de la Inter y transdisciplinariedad. La divergencia razonada y sustentada es la esencia del saber en la universidad, por cuanto es en la diversidad donde se puede dar el conocimiento transdisciplinar.
- El “producto” generado en las universidades,⁷⁵ el conocimiento, como se ha reiterado, es un elemento de riqueza, no en sí mismo, sino en lo que se genera

73. Hay que tener cuidado en no confundir conocimiento e información.

74. Queda abierto el espacio para hablar de la suerte de esta figura, con la implementación de modelos de mercado en una lógica de relación académico-administrativa, curricular y pedagógica, que limita las posibilidades de conformación y sostenimiento de las comunidades académicas. Son muy pocas las universidades que han entendido la importancia de éstas en la razón de ser de la universidad, como proyecto crítico, transformador, reflexivo, constructor y creador de realidades a partir de las herramientas que ha creado.

75. Que no es en ningún momento el estudiante, esta es la razón de ser de la universidad, en tanto SER en construcción, desarrollo, consolidación de proyectos de vida, en los cuales sin lugar a dudas la vida de universidad juega un papel decisivo. ¿Qué sería de la vida de los cientos de miles de personas que han

en sus múltiples posibilidades de uso. Se convierte en un elemento esencial para el modelo económico actual, en tanto este funciona a manera de un transformador, le da valor a lo que como simple materialidad, no lo tiene.

De otro lado, y en este mismo orden de ideas, hay autores como Brooks, (citado por Romero)⁷⁶ que identifican las siguientes peculiaridades que separan a la universidad de otras organizaciones de la sociedad:

- Por su ser histórico y por la naturaleza propia de su misión y función, la universidad es una institución y no mera organización.
- La universidad es una institución científica, que en muchos aspectos rehuye todo dictamen burocrático y aunque rectores y decanos velan por el orden institucional, nada los autoriza para regir en detalle la conducta investigativa y docente del profesorado, a la manera que el gerente del taller determina la acción cotidiana de empleados y trabajadores.
- Aquí hay un filón de trabajo académico importante para seguir desarrollando, en tanto es reiterado el esfuerzo que se presenta en muchos administrativos (administradores) por establecer una similitud entre el orden empresarial y la universidad.

vivido la experiencia de una universidad, que sería de sus vidas, sino hubiesen experimentado tal posibilidad? Se argumenta por parte de algunos “seres con los pies en la tierra” que el estudiante es un producto, pues al igual que en la producción manufacturera, entra una materia prima, que es transformada y convertida en un nuevo producto. La universidad como institución se ha caracterizado por ver en el estudiante a la humanidad, por vivir en el estudiante al ser que recrea la humanidad misma, la cuestiona, la subvierte, la confronta, le aporta, la reconstruye y construye. Los románticos, como son denominados los que no aceptan o se niegan a ver en el estudiante a un producto, enfatizan en la necesidad humana de la práctica del estudiante, donde los primeros ven un cliente, estos ven un ser único, problematizado, diverso, en construcción, creativo, transformador, etc. Donde los primeros ven un eslabón de la cadena productiva, los otros ven la salvación de la humanidad, ven al hombre mismo.

76. ROMERO, L. E. *Administración en la educación superior, una aproximación a la modernización de la dirección universitaria en Latinoamérica*, Uniandes, Bogotá, 1998.

- Los “productos” de la universidad son intangibles sociales de larga duración en el tiempo, de difícil cuantificación, sobre todo con metodologías y “anteojos” conceptuales que no son propios de su quehacer. ¿Cómo entrar a gerenciar un banco o una industria con esquemas de análisis y metodologías propias, por ejemplo, de la antropología o la filosofía? Obviamente, bajo estas directivas el banco o la industria estarían abocadas a perecer. Esto no quiere decir que la antropología y la filosofía no puedan ser tenidas en cuenta en el desarrollo de ciertos tipos de proyectos de un banco o una industria, de hecho hoy se hace con alguna frecuencia.

Esta caracterización definitivamente muestra que la universidad es un tipo de institución diferente a las organizaciones propias del mercado.

4.3 DESAFÍOS ACTUALES

La universidad debería empeñarse en una visión más amplia de las necesidades de la sociedad, pese a las insistentes llamadas en pro de su diversificación y de su respuesta a las necesidades del entorno, la universidad no puede perder lo que ha construido para la humanidad en su historia.

Ya se ha señalado como en la división contemporánea del trabajo, a la universidad se le encarga la tarea de preparar a los seres para el tipo de sociedad que se alcanzó a bosquejar en las partes uno y dos de este ejercicio. Los desafíos de esta institución, que por todos lados es llevada a su conversión al mercado, son de varios tópicos.

El aumento de la demanda de la enseñanza superior constituye un fenómeno mundial, así se enfoque desde el punto de vista de una tasa de participación por

edad del 35% ó del 5%, según se lea el informe del Banco mundial o el de la UNESCO. Aquí hay un fuerte desafío por cuanto, como se señala en la parte dos, la estructura económica requiere cada día mayor cantidad de mano de obra altamente cualificado, demanda que de todas maneras es limitada, como se dejó ver en unos de los gráficos sobre empleo. Es un reto para la universidad formar seres fundamentales para una sociedad, pero que no son importantes en el flujo de producción. ¿Qué será de una sociedad sin teatro, música, sin poetas, sin filósofos?; sin la cara de la humanidad que la refleja y de cuando en vez, la lleva a hacer crisis para a partir de ésta, crecer y buscar un mundo mejor.

Es un desafío muy grande formar los seres que la sociedad del mercado requiere, pero sin dejar de formar seres para la vida, para la humanidad. Es un desafío que de alguna manera la universidad lo ha afrontado, desde ella, desde sus prácticas, desde su comunidad; en tal sentido y partiendo que la universidad es el hombre o el humano, el gran desafío es para los sujetos que conforman la universidad, hombres y mujeres que tienen que saber que transformar y que no cambiar, que flexibilizar y que radicalizar; es decir, flexibilizar implica saber en qué y por qué se hace una transformación. Un sujeto o institución que cambie y que no sepa porque lo hace, pasa de ser sujeto de acción autónomo, a sujeto de manipulación. En últimas, uno de los grandes desafíos de la universidad en estos tiempos está en afrontar el llamado a asumir la mayoría de edad y formar en y para la mayoría de edad.

Habida cuenta de las restricciones financieras para la educación y de la lógica de maximización de los recursos para mayores beneficios financieros, que padecen todos los países en la región, los gobiernos destinan menos fondos a la educación pública y al fomento de la privada, en éstas últimas las directivas, además de pedir a los estudiantes y a los padres que participen en la financiación, han reaccionado exigiendo ahorros en los presupuestos institucionales, en toda su estructura de funcionamiento, sobre todo la académica, con el argumento de mejorar la eficacia

y ello ha provocado un gran aumento del número de alumnos por profesor y del volumen de trabajo del personal académico en la inmensa mayoría de las universidades y en general en toda la estructura educativa.⁷⁷

Se exigen nuevas tareas al personal académico, que debe poseer competencias empresariales para convertir sus conocimientos especializados en *servicios* orientados al *mercado*. Lo paradójico de la situación es que en las épocas de grave crisis económica, lo que se suele reducir en primer lugar, son los presupuestos de formación del talento de las instituciones, precisamente cuando son más necesarios.

Este panorama plantea un desafío tenaz a los que piensan la universidad más allá de la relación de mercado que se pueda dar; los que piensan en la universidad como legado de la humanidad, de la cultura occidental y se plantean vivir en un mundo de recorte, de austeridad, de pobreza, de “espíritu franciscano”, ¿pero cuándo la universidad no ha sido así?, ¿cuándo la universidad ha sido, símbolo del derroche y lo ampuloso?

El desafío no está allí, está en como generar recursos a partir de lo que ella ha sido y es, de su ser como academia; la universidad tiene que competir con lo que ella es fuerte, con el saber, con la investigación, esto implica tener claro su papel en las nuevas relaciones de mercado, para no perderse en ellas y terminar haciendo una conversión mecánica de su dinámica con los símbolos del mercado, pues muy seguramente suceda lo que ya se ha dicho, la sociedad gana una empresa, rentable, pero la humanidad pierde su conciencia crítica.

77. Claro está que viendo la situación de conjunto a nivel social, en el sector de la salud se presentan una serie de fenómenos muy similares con los que suceden en la educación. Maximización del personal, desregularización de la contratación, maximización del tiempo pagado al profesional de la salud, con un impacto directo en el nuevo cliente, antiguo paciente, el tiempo de consulta se limita y el profesional se limita a caracterizar, a partir de ciertos signos, un cuadro dentro prescrito por la institución de salud.

Algunos participantes en las conferencias celebradas en el marco de los preparativos para la Conferencia Mundial de la UNESCO, advierten que la educación superior no puede seguir respondiendo irreflexivamente a las presuntas demandas de fuerza de trabajo ni a las expectativas inmediatas del sistema de empleo (UNESCO, 1997b). La universidad *“Debería, empeñarse en una visión más amplia de las necesidades de la sociedad, pese a las insistentes llamadas en pro de su diversificación y de su respuesta a las necesidades del entorno, la universidad no puede perder lo que ha construido para la humanidad en su historia.*

Un tercer desafío tendría que ver con el cambio tecnológico que afecta a todas las disciplinas (aunque en distinta medida), se espera que el personal esté al día en el manejo y aplicación de las mismas, que esté al corriente de las innovaciones recientes en relación con los soportes tecnológicos, métodos pedagógicos y el apoyo a la investigación. Para el aprendizaje e implementación de las tecnologías, se hace evidente que existen al menos tres factores que determinan su aceptación: el factor edad, según el cual los miembros del personal más jóvenes están más familiarizados con la tecnología; el factor disciplina, que determina que algunas asignaturas resulten más afectadas que otras y proclives al uso de nuevas tecnologías; y el factor país en desarrollo, que supone un aumento de las disparidades entre los *que crean y poseen la tecnología* y los que *la consumen pero carecen* de ella.

El mundializado planeta Tierra sitúa a la humanidad en una "encrucijada de civilizaciones" similar a la del antiguo Mediterráneo, donde convergieron Grecia, Roma, Egipto y el Oriente y, posteriormente, la cultura ibérica en la que los árabes, judíos y los íberos europeos se fusionaron produciendo un resultado muy creativo.

Este hecho habla de una sociedad en crisis, como si eso fuera nuevo, de una sociedad de intercambio, como si eso fuera nuevo, de un mundo global, como si no hubieran existido otras dinámicas globalizadas, etc. El gran desafío para la univer-

alidad está en la forma de asumir un elemento cualitativamente⁷⁸ nuevo o diferente, la tecnología basada en los circuitos, la fibra óptica, la Internet; una tecnología que por su versatilidad permite manejar lógicas espacio-temporales muy diferentes a las de hace escasos 20 años; esto sin lugar a dudas ha permitido que el mundo ponga a circular un flujo de información sin precedentes,⁷⁹ este hecho cambia la relación con la información, el conocimiento y su creación. Pero el gran desafío en medio de esta sociedad de la información, de la ciencia y la tecnología, de la sociedad del conocimiento, está en establecer un tipo de relación claro con la tecnología y lo tecnológico, no cayendo en la trampa de la cosmética de lo tecnológico; entendiendo por tal el creer que la tecnología *per se* es sinónimo de calidad, flexibilidad, modernidad, desarrollo, etc. Esta trampa, puede llevar a creer que por el hecho de poseer “aulas inteligentes”,⁸⁰ se desarrollen procesos pedagógicos “inteligentes”. Hoy como nunca, se asiste a la avalancha más generalizada en la promoción de “nuevas tecnologías” educativas. En este tipo de dispositivos y de tipos de discurso que se generan, se transforman significativamente los roles de los sujetos que intervienen en la acción pedagógica, en todas ellas, se trata a toda costo de limitar la presencia del profesor. ¿Por qué? ¿Es acaso la presencia del profesor la responsable de las dificultades en la educación?⁸¹

78. Es una diferencia cualitativa en tanto la tecnología no nace tampoco hoy, el ser humano ha creado tecnología desde que se hace un ser de artefactos, de herramientas y de ideofactos. Es cualitativamente diferente pues el nivel de desarrollo que se vive hoy nunca lo había alcanzado la humanidad; es más, habría que considerara, como de hecho lo insinúan algunos teóricos, que la tecnología genera el mundo global y no el mundo globalizado, el desarrollo de la tecnología, ¿se hablaría del tipo de globalizaciones de las que se habla hoy en día sin el desarrollo tecnológico existente?

79. Bueno, hay que pensar en la revolución que implicó el libro, los textos, no el libro en su individualidad, sino el libro en manos de muchas manos, el libro como instrumento de información y conocimiento, el libro que se podía llevar a casa o al trabajo, que se desprende de un lector para muchos escuchas, habría que pensar en lo que implicó esa transformación en los esquemas de pensamiento y de acción del hombre de la imprenta.

80. Una figura muy interesante, por cuanto pareciera ser que las aulas que no poseen todos los dispositivos de comunicación de avanzada, no serían inteligentes.

81. Simple pregunta que se intentará desarrollar en la continuidad de este ejercicio en el que se trabaje la flexibilidad desde los sujetos del proceso, estudiantes y profesores.

La tecnología para la universidad de hoy, representa una oportunidad creativa en tanto amplía los auditorios,⁸² las comunidades académicas encuentran un nuevo escenario de desarrollo útil, por cuanto si es cierto que la noción de comunidad académica no está circunscrita a espacios y tiempos, sino a creación, co-creación y recreación de conocimiento, las nuevas tecnologías permiten que se desarrollen estos ejercicios, sin la necesidad de espacios “reales” existentes. Estas permiten la circulación de la información y el conocimiento casi en tiempo real, con todo lo que esto implica en una sociedad donde es fundamental el tiempo existente entre la creación de un conocimiento –reflejado en un artefacto—y su aplicación (Gráfico creación y tiempo de impacto, p. 42, parte dos de este ejercicio). El gran desafío para la universidad estaría centrado en como aportarle a la sociedad, a la humanidad una forma de ser mas humana, utilizando la tecnología para liberarse de una serie de tareas que las pueden hacer las máquinas y aún no las hacen. Esto pondría en crisis la visión de lo tecnológico, como forma de sujeción, de enajenación del *ser* y le plantearía el desafío de aportar formas de relación con lo tecnológico y la tecnología como medios para hacer más humano lo humano.

En este trabajo se han señalado varios aspectos que han intentado hacer evidente el desplazamiento vivido por la flexibilidad, de los campos en los que inicialmente fue significativa (la medicina, la ciencia, la psicología), hacia el campo de la economía y de ésta a la educación.

Se hace una ligera presentación intentando mostrar el impacto de la estrategia flexibilizadora desde la economía. Los resultados no son alentadores, así las fuentes que se presenten sean de organismos nacionales e internacionales que de una u otra forma estén alineados con la propuesta de la implementación de la flexibilidad en el marco del modelo neoliberal.

82. De alguna manera la propuesta desarrollada por Chaim Perelman se tiene que ampliar y aumentarle el auditorio virtual, un auditorio que no es universal, en la forma como él lo entiende, no es particular, no lo crea el anunciador, se crea en la relación virtual.

En dos escenarios, la flexibilidad ha generado cambios significativos, en lo económico y lo legal. En este último campo se acepta que la flexibilidad se ha entendido en el sentido más crudo, se puede decir que la misma se ha dirigido a limitar las garantías laborales ganadas en años de lucha obrera. Las transformaciones al cuerpo de leyes que favorecen la flexibilidad, ha devenido en la eliminación del derecho del trabajo y en una vuelta atrás en el tiempo en los países latinoamericanos, colocando al hombre como una variable más en los costos productivos y al trabajo, nuevamente como mercancía que era hasta el Siglo XIX, uno de los grandes logros del siglo XX, para la humanidad, fue lograr el reconocimiento del trabajo como un derecho.

Con las reformas laborales se está generando un sinnúmero de injusticias, la mínima tratar por igual a los desiguales, llevada a su perfecta y máxima expresión desreguladora, se está procurando introducir en el ordenamiento jurídico una modalidad contractual que precariza la condición del trabajador; inicialmente del trabajador no cualificado y posteriormente, al trabajador de la “sociedad red, de la sociedad del conocimiento”.

En el campo jurídico, es claro que la flexibilidad y su implementación han generado una “sombra” legal con el impacto económico perfilado al inicio de este ejercicio. La crisis presentada en los países que han implementado la flexibilidad como estrategia para mejorar las condiciones de vida de la gente, se toma como argumento para sustentar las dudas que genera sus posibilidades en la educación.

También en el campo legal y asociado con el poder político hay quienes ven una relación entre la implementación de la flexibilidad y los avances en la democracia política y la ampliación de las bases del sufragio. Esta relación, *democracia y flexibilidad económica* no es directa, por cuanto en muchos países se ha vivido la apertura hacia estados democráticos, sin necesidad de la implementación de la flexibilidad económica; en el análisis que plantean algunos teóricos de la flexibili-

dad, dan como un logro de ésta los cambios producidos en algunos países del cono sur. Descuentan las dinámicas sociales que se desarrollaron por muchos años. Claro está que en la lógica económica del modelo neoliberal, es mucho más rentable un escenario que se denomine o que sea democrático, que uno que no lo sea.

Nota característica de estos tiempos es la globalización o las globalizaciones, como se presentó en la primera parte. Es fácil observar cómo a partir de la década del 80 el capital experimentó un incremento de su capacidad de acción que ha desbordado los límites estatales para dar inicio a un sistema de transnacionalización productiva y del imperio del capital financiero, como lo presentan algunos estudiosos de la globalización. Grandes capitales dividen su cadena de producción o servicios en varios Estados sobre la base de su propia conveniencia, hecho que ha llevado a la mayoría de los países a intentar la creación de espacios flexibles para atraer inversiones de las empresas transnacionales.

Si en lo legal se crean las condiciones jurídicas para la implementación de la flexibilidad, en la economía se observa la ejecución de medidas en diversos órdenes que se enrután a lograr mayores beneficios económicos en un mundo precarizado. De los hechos de la economía que se relacionan directamente con la educación hay dos que merecen destacarse, de un lado está la demanda a la cualificación de la fuerza de trabajo y de otro la generación de conocimiento “pertinente” para la sociedad; conocimiento pertinente para una sociedad de mercado.

Es difícil para la educación superior hallar el equilibrio entre los vínculos apropiados con el mundo del trabajo y la distancia que debe guardar con respecto a éste. Según los ideales tradicionales de la universidad, una distancia prudente entre la educación superior y la sociedad es lo mejor para la búsqueda del conocimiento y será, en última instancia, lo más productivo para la sociedad. En la actualidad, las

presiones están ciertamente tendiendo más a dar pruebas de que la educación superior se está volviendo más útil para el mundo del trabajo.

A medida que el conocimiento pese más en los procesos productivos y en cuanto mayor medida pase éste a ser una fuerza productiva, más se esperará de la educación superior que contribuya visiblemente a la economía y a la sociedad. Todo esto se refleja hoy en día en la sospecha generalizada en muchos círculos de que las instituciones de educación superior se han alejado demasiado del mundo del trabajo y de que los académicos no se esfuerzan suficientemente por encontrar un equilibrio apropiado.

Reina una preocupación generalizada en el sentido de que el mejoramiento intelectual para todos y la igualdad de oportunidades, sean sacrificados en aras de presuntas demandas industriales y de que la enseñanza y el aprendizaje en la educación superior se adapten hasta tal punto a las necesidades inmediatas, que ésta pierda su función de fomentar el pensamiento crítico, preparar para tareas profesionales rutinarias y contribuir a la ya deshumanizada sociedad contemporánea, como se decía antes, el gran temor está en que el mercado gane una empresa y pierda la humanidad parte de su conciencia crítica.

En este trabajo, queda abierta la puerta para seguir caminado por este sendero que enfrenta el análisis a diversos escenarios de reflexión de suma complejidad. En forma particular, la continuidad de este ejercicio estará orientada a seguir la flexibilidad vista desde los sujetos que la implementan, desde los estudiantes y los profesores.

En el primero, para ver los tipos de transformación que se generan, en las posibilidades de aporte a la construcción de sujetos que cuajan su mayoría de edad intelectual, que templan el sentir de sus corazones y sienten la fuerza de su pensar; para aportarle a la construcción de una sociedad como la colombiana que se de-

bate en medio de tensiones y fracturas peligrosas, ¿si la universidad no aporta a la formación de un ser libre intelectualmente hablando y a una sociedad que requiere libertad, igualdad y mucho afecto, para qué forma? ¿Si no forma para reducir los índices de violencia generalizada, para qué forma? ¿Si no forma para aportar a la reducción de la desigualdad en lo económico, los índices así lo muestran, a mejorar las posibilidades de vida, etc., entonces para qué forma? En últimas, ¿si la universidad no forma a seres más humanos, amorosos y pensantes, entonces para qué forma?

Ver las transformaciones desde los profesores será otro aspecto a trabajar, por cuanto en él se condensa la aplicación de las medidas laborales, aumento de las exigencias en su cualificación para poder laborar; pérdida de condiciones laborales, contratos parciales, salarios integrales, etc. De otro lado, es un actor fundamental en el proceso de implementación de la flexibilidad interna, es un actor decisivo en la implementación de la flexibilidad en lo curricular, lo pedagógico y en la misma administración académica.

Hay que terminar diciendo que este ejercicio me ha permitido ver lo que siempre ha estado a la vista de todos.

BIBLIOGRAFÍA

- BANCO MUNDIAL. *Informe educación superior: Lecciones de la experiencia*. 1995.
- BECK, Ulrich. *Un nuevo mundo feliz, la precariedad del trabajo en la era de la globalización*. México: Paidós. 2000.
- BRUNNER, J. J. *La universidad latinoamericana frente al próximo milenio*. Conferencia preparada para la XIII Asamblea de la Unión de Universidades de América Latina (UDUAL), celebrada en Santiago de Chile, en octubre de 1998.
- BURTON, Clark. *El sistema de educación superior*. México. UNAM. 1983.
- CASTELLS, M. *Pánico en la globalización*. Bogotá: Fundación para la investigación y la cultura. 2002.
- CC.OO. Fundación Paz y Solidaridad. *Globalizar los derechos laborales*. 2000.
- Colegio de abogados especializados en derecho del trabajo y seguridad social de Colombia.
- DELORS, Jacques. *La educación encierra un tesoro*, UNESCO, París. 1996.
- DÍAZ, Mario. *Flexibilidad y educación superior en Colombia*. ICFES. Bogotá. 2002.

- GIBBONS, Michael. *La nueva sociedad y el conocimiento: Dinámicas de la ciencia y la investigación en la sociedad contemporánea*. Londres, 1997.
- GIRALDO I, Fabio. *La globalización: Integración psíquica al mercado*. En: *Pánico en la globalización*. Bogota: Fundación para la investigación y la cultura. 2002.
- GOLEMAN, Daniel. *La inteligencia emocional*. Paidós. 1998.
- HOWAR, Gardner. *La educación de la mente*. Barcelona: Paidós. 1999.
- *Misiones y funciones de la educación superior*. Artículo 7mo. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. Francia.
- MOCKUS SIVICKAS, Antanas. *Reforma académica*. Bogota: Universidad Nacional. 1995. p. 27.
- MORIN, E. *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa. 2001.
- MOTTA, Paulo Roberto. *La ciencia y el arte de ser dirigente. Un instrumento indispensable para el desarrollo personal de actuales y futuros dirigentes*. Bogotá: Ediciones Uniandes. Tercer Mundo Editores. 1997 p.
- _____. *Transformación organizacional*. Bogotá D. C.; Ediciones Uniandes. Alfaomega. 2001. p. 3.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario de la Lengua Española*. Vigésima Primera Edición. Tomo I. 1992.

- RESTREPO, Bernardo. *Calidad y flexibilidad en la educación superior*. CNA. Bogotá. 2002.

- RIBERO, Darcy. *Administración y estructuras académicas universitarias, del Padre Alfonso Borrero en el simposio permanente sobre universidad*. ASCUN – ICFES. Bogotá. 1984.

- ROBLEDO, J. E. Oficina de Prensa, Bogotá, 1 de junio de 2004.

- ROMERO, Luis Ernesto. *Administración superior. Una aproximación a la modernización de la dirección universitaria en Latinoamérica*. Universidad de Los Andes. Magíster en Dirección Universitaria. 1998.

- _____. *Una aproximación a la modernización de la dirección universitaria en Latinoamérica*. Bogotá: Uniandes. 1998.

- SALAMA, Pierre. *Algunas lecciones de la historia reciente de América Latina*. Paidós. 1999.

- SANTOS, Boaventura de Sousa. *Derecho y democracia, la reforma global de la justicia*. En: *El caleidoscopio de las justicias en Colombia*.

- STIGLITZ, J. E. Colombia: Políticas para un crecimiento sostenible y equitativo. Bogotá. Marzo 6 de 2003.

- UNESCO. *Documento de política para el cambio y el desarrollo en la educación superior*. 1995.

- _____. *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.
- UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. *Proceso de transformación institucional, en búsqueda de la excelencia*. Cali, 2004.
- UNIVERSIDAD NACIONAL. *Reforma académica*, documentos, p. 101, Bogotá. 1995.
- WITTGENSTEIN, L. *Investigaciones filosóficas*. Instituto de Investigaciones Filosóficas México, UNAM. 1998.

OTROS DOCUMENTOS CONSULTADOS

- BAUMAN, Zygmunt. *El desafío ético de la globalización*. Fundación para la investigación y la cultura. Oxford. 2001.
- BERNSTEIN, Basil y DÍAZ, Mario. *Hacia una teoría del discurso pedagógico*. Revista colombiana de ocasión. No. 15. Universidad Pedagógica Nacional, 1985.
- BRUNNER, J. *Educación superior en América Latina. Una agenda de problemas políticos y debates en el umbral del año 2000*. Bogotá: Universidad Nacional, 1998.
- CASTELLS, Manuel. *Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa*.

- _____. *El poder de identidad*. Vol. II, traducción de Carmen Martínez Gimeno. Siglo Entero Editores. 1996.
- _____. *Fin del milenio*. Vol. III, traducción de Carmen Martínez Gimeno. Siglo Entero Editores, 1996.
- _____. *La era de la información economía, sociedad y cultura: la sociedad red*. Vol. I, traducción de Carmen Martínez Gimeno. Siglo Veintiuno Editores. 1996.
- Desarrollo Sustentable, Documentos de Trabajo, Santiago. Julio. 1997.
- ESTEFANÍA, Joaquín. *La enfermedad moral del capitalismo*. Fundación para Investigación la Cultura. 2001.
- MORIN, Edgar. *El siglo XXI empezó en Seattle*. Fundación para la Investigación y la Cultura. 2002.
- OCDE, Continuando la educación profesional para la alta cualificación personal.
- OCDE, Estudio y Trabajo. Vol. 2. París: OCDE. 1994
- OCDE. *Hacia una educación superior para el empleo*. Vol. 4. París. 1992.
- OCDE. *Políticas para la educación superior*. París. 1980.
- Oficina Internacional del Trabajo. Foro empresarial. Oficina Internacional del Trabajo. 1997.

- PNUD. *Informe sobre desarrollo humano*. París. 1997.
- PNUD. *Informe sobre el desarrollo humano, 2000*.
- STIGLITZ, Joseph. *El descontento con la globalización*. Fundación para Investigación de la Cultura. 2001.
- UNESCO. Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo en la Educación Superior. París. 1995.
- <http://www.equibaix.com/factoría/articulos>.
- http://www.lamaga.com.ar/www/area2pg_nota

ANEXO 1

TAXONOMÍA DE LA FLEXIBILIDAD				
DENOMINACIÓN	CARACTERÍSTICA	ESCENARIO	BENEFICIO	TIPO
Flexibilidad laboral empresarial interna	Contiene amplios espacios para lograr consensos entre los intereses económicos y sociales y entre los intereses empresariales y los de los trabajadores.	Espacios donde se manejen <i>contratos</i> , reconociendo derechos en ambas partes.	-Económico y Social. -Contratante-Contratado Beneficio compartido	Razonada
Flexibilidad laboral externa	Los intereses de los actores laborales están diametralmente opuestos. Uso de fuerza de trabajo más barata y el aumento de la capacidad de adaptar la dotación de personal a las fluctuaciones de mercado	Todo tipo de espacios <i>laborales</i> . Incluye lo informal.	Económico-Empresario Beneficio Unilateral	Irreflexiva
Flexibilidad de protección	Admite la negociación individual o colectiva, en la medida que por esta vía se mejoren los beneficios otorgados por la legislación.	Espacios donde se manejen <i>contratos</i> .	Social-económico	Legal
Flexibilidad de adaptación	Adaptación de las normas legales rígidas a nuevas circunstancias, a través de la negociación colectiva y en una valoración global de qué es lo más conveniente para el trabajador.	Espacios donde se manejen <i>contratos</i> .	Económico y Social. -Contratante-Contratado Beneficio compartido	Legal - Razonada
Flexibilidad de desregulación	Derogación de beneficios laborales preexistentes o su sustitución por otros inferiores.	Todo tipo de espacios <i>laborales</i> . Incluye lo informal.	Económico-Empresario Unilateral	Irreflexiva- Legal
Flexibilidad heterónoma	Impuesta unilateralmente por el Estado, a través de una ley o decreto que simplemente deroga un derecho o beneficio laboral, lo disminuye o lo sustituye por otro menor	Espacios donde se manejen <i>contratos</i> . Incluye lo informal.	Económico-Empresarial-Contratante. Unilateral.	Legal- Irreflexiva
Flexibilidad autónoma	Introducida por la autonomía colectiva. Interviene en ella la voluntad	Todo tipo de espacios <i>laborales</i> .	-Económico y Social. -Contratante-	Razonada

	colectiva del “sujeto pasivo” de la flexibilización, se da a través de una convención colectiva o de un pacto social o acuerdo marco.	Incluye lo informal.	Contratado Beneficio compartido	
Flexibilidad Clásica o tradicional	Consistente en la flexibilidad <i>hacia arriba</i> de los niveles mínimos de contratación fijados por ley, a través de la negociación colectiva	Todo tipo de espacios <i>laborales</i> . Incluye lo informal.	Social-económico	Legal-Razonada
Flexibilidad por disponibilidad colectiva	Cuando la ley permite la misma flexibilidad, pero <i>hacia abajo</i> , con renuncia a beneficios mínimos fijados por ley	Todo tipo de espacios <i>laborales</i> . Incluye lo informal.	Económica	Legal-Razonada
Flexibilidad Por delegación	Cuando el legislador remite la regulación de determinados institutos a la negociación colectiva, por lo general fijando parámetros mínimos	Indeterminados	Indeterminados	Indeterminable
Flexibilidad por ausencia de regulación legal.	Donde las reglas de juego pueden ser fijadas <i>en cualquier sentido</i> por la negociación individual o colectiva.	Todo tipo de espacios <i>laborales</i> . Incluye lo informal.	Indeterminados	Indeterminado
Flexibilidad de hecho.	Simplemente se da. Los mínimos legales de protección pueden ser eludidos.	Todo tipo de espacios <i>laborales</i> . Incluye lo informal. Incluye el trabajo clandestino.	Indeterminados	Indeterminado