

RICARDO ERNESTO TORRES CASTRO, O.P.

He atravesado el mar



Prólogo de
CARLOS RAÚL YEPES JIMÉNEZ





He atravesado el mar

Ricardo Ernesto Torres Castro, O.P.



He atravesado el mar

Ricardo Ernesto Torres Castro, O.P.

Prólogo de Carlos Raúl Yepes Jiménez



Torres Castro, Ricardo Ernesto

He atravesado el mar/ Ricardo Ernesto Torres Castro; Ilustrador, Óscar Mauricio Santana Vélez, Bogotá: Ediciones USTA, 2020

173 páginas; ilustraciones

Incluye referencias bibliográficas (páginas 169-173)

ISBN: 978-958-782-309-7

E-ISBN: 978-958-782-310-3

1. Educación superior -- Colombia 2. Sociología de la educación. 3 -- Educación universitaria. 4 -- Metodología en pedagogía -- Investigaciones. 5 Investigación en educación superior. 6 Calidad de la educación -- Universidad Santo Tomás 7. Acreditación de universidades -- Colombia. Universidad Santo Tomás (Colombia).

CDD 378

CRAI-USTA-Bogotá



© Ricardo Ernesto Torres Castro, 2020

© Universidad Santo Tomás, 2020

Ediciones USTA

Bogotá, D. C., Colombia

Carrera 9 n.º 51-11

Teléfono: (+571) 587 8797, ext. 2991

editorial@usantotomas.edu.co

<http://ediciones.usta.edu.co>

Corrección de estilo: Angie Xiomara Bernal Salazar

Diagramación y diseño de cubierta: lacentraldediseno.com

Ilustración: Óscar Mauricio Santana Vélez

Hecho el depósito que establece la ley

ISBN: 978-958-782-309-7

e-ISBN: 978-958-782-310-3

Primera edición, 2020

Esta obra tiene una versión de acceso abierto disponible en el Repositorio Institucional de la Universidad Santo Tomás: <https://repository.usta.edu.co/>

Universidad Santo Tomás

Vigilada Mineducación

Reconocimiento personería jurídica: Resolución 3645 del 6 de agosto de 1965, Minjusticia

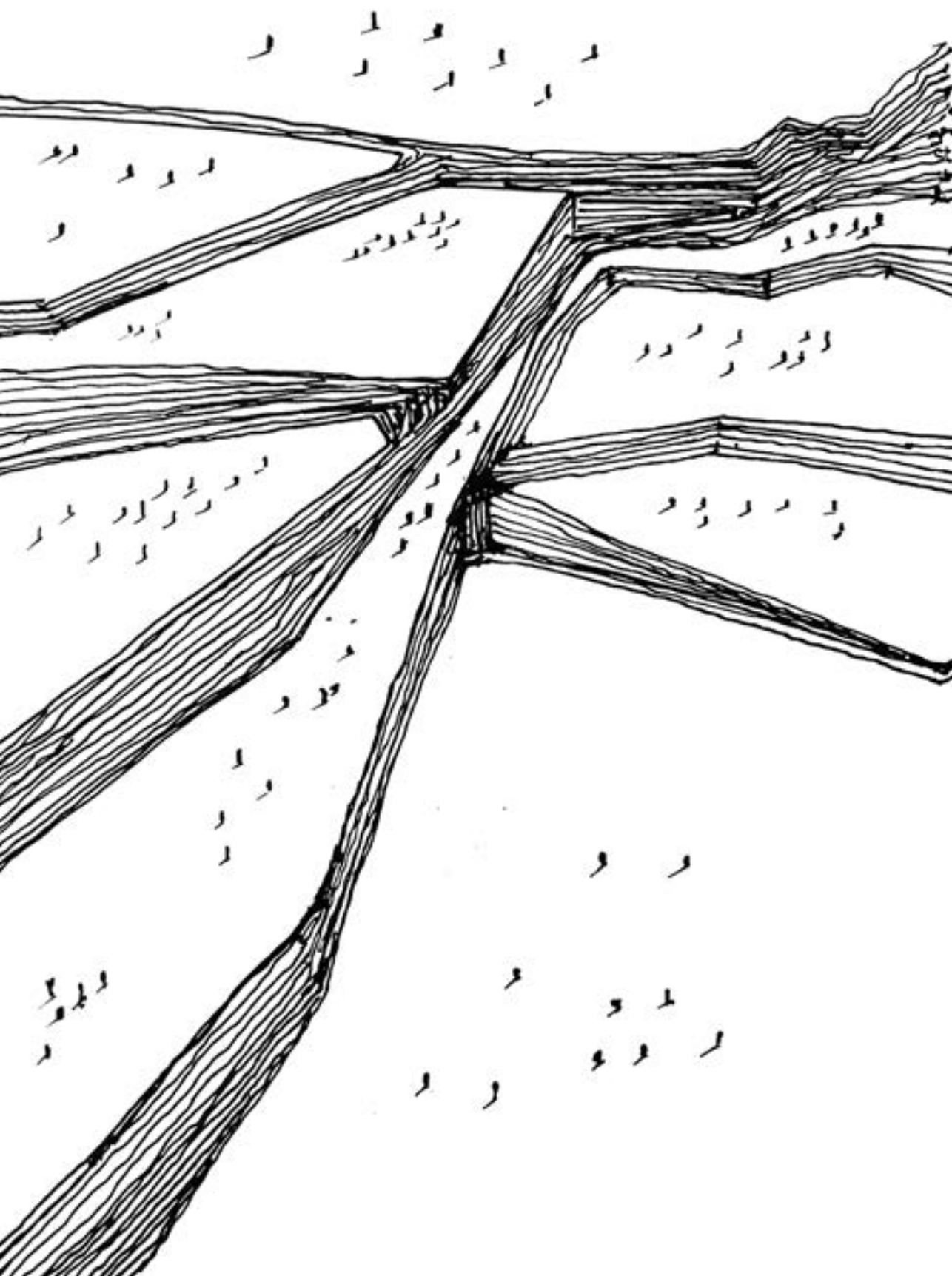
Acreditación Institucional de Alta Calidad Multicampus: Resolución 01456 del 29 de enero de 2016, 6 años, Mineducación.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio, sin la autorización expresa del titular de los derechos.

Impreso en Colombia • *Printed in Colombia*

*Confirmo mi amor a Dios,
Profeso mi amor por la insigne Orden de
Predicadores,
Sello mi corazón al amor de mi familia,
Reafirmo mi lealtad al amor de mis amigos; en ese
rincón, todo aquello que toque el paladar es fuente de
amor por mí mismo.*

A Eliécer y Martha, fieles compañeros de camino...



Contenido

Prólogo	11
CARLOS RAÚL YEPES JIMÉNEZ	
Nota del ilustrador	15
Una travesía por dibujos y líneas	
ÓSCAR MAURICIO SANTANA VÉLEZ	
Presentación	17
PARTE I. ¿DE DÓNDE VENIMOS?	
De la universidad “moderna” a la “original”	25
De lo innecesario a lo fundamental	29
La universidad que soñamos	33
De la universidad filarmónica a la universidad del jazz	37
Educar con ideas y sin ideologías	41
Pensar, convivir y comunicar	45
Aprovechemos nuestra racionalidad	49
La educación: piedra de choque de la cultura	53
Desigualdad y falta de oportunidades: el reto de las universidades	57
Deshumanización de la educación	61
La humanización de la educación	65
Formemos en lo humano	69
Modelos educativos para estudiantes que no existen	73
Aprendamos de otra manera	77
Formar para la solidaridad	81
El mejor profesor del mundo	85

PARTE II. ¿QUIÉNES SOMOS?

Un viaje de retorno	91
Salvemos a nuestros egresados	95
¡Que vivan los estudiantes!	99
La solución está en nuestras manos	103
Ir al final para ir por más	107
El desafío de la ética	113
Y, ¿quién es usted?	117
Educar antes que graduar	119
Una taza de educación	123

PARTE III. ¿PARA DÓNDE VAMOS?

Carta a los rectores de las universidades	129
Rectores gerentes o gerentes rectores	133
Cinco pes de la educación superior	139
Profesor: la profesión del futuro	143
¿Quiénes trabajan en la universidad?	147
Las personas exponenciales	151
El gobierno corporativo de las universidades	155
El concepto de agencia, un habilitador en el gobierno de las universidades	159
La principal decisión de la universidad, la transformación digital	163

BIBLIOGRAFÍA

167

Prólogo

“Me gusta ver el mar, sentir la brisa e imaginar lo que puede haber en las profundidades”. Así comienza Ricardo Ernesto Torres, O.P., la presentación de su libro. Ver, sentir, imaginar, no solo el mar, sino también la vida, la vida que transcurre en los claustros universitarios. De ahí la metáfora del autor, que nos invita a hacer una travesía por ese mar inmenso y profundo, lleno de riqueza y paisaje, de lo conocido y lo desconocido, de certeza e incertidumbre. Este libro nos ofrece navegar por ese mar de los conocimientos y de las oportunidades que es el mundo de la educación y de las universidades; una reflexión profunda sobre lo que son, de dónde vienen y para dónde van; una propuesta que nos cuestiona y, a su vez, nos alienta a estar al lado de la transformación positiva de las personas, de las instituciones y de la sociedad. Y todo esto, desde una genuina y espontánea declaración de amor por un futuro mejor; una declaración de amor por la educación y con lo que hay en ella, en sus profundidades y en sus instituciones.

Ricardo Torres es el Rector en Medellín de la Universidad Santo Tomás, el primer claustro universitario fundado en Colombia en 1580, más de cuatro siglos dedicados a estimular y propiciar el conocimiento y la búsqueda de la verdad, dentro de un pensamiento humanista que claramente el autor expone con rigor en este trabajo que hoy nos comparte. Un Rector navegante, jazzista, pintor, gerente, líder y soñador. Rige una universidad, navega su mar de enseñanzas, hace sonar sus acordes con los diversos tonos de las necesidades de la sociedad;

pinta y esboza la sociedad deseada; sabe que gerencia activos pero también que primero gerencia personas hacia un mundo mejor para todos. Este libro es un acto de generosidad que comparte el conocimiento, la experiencia y la sensibilidad de una búsqueda personal que estimula una reflexión permanente para alcanzar el puerto anhelado. Se trata de la vocación de un maestro que nos transmite la ilusión y el ideal de poder pensar críticamente, convivir como ciudadanos y comunicarnos asertivamente.

El mar y la universidad son navegables, unas veces en medio de las turbulencias, las dificultades y los vientos que azotan y, otras, cuando amainan y aparecen la calma, la serenidad y el sosiego.

Este libro recoge la experiencia y el pensamiento de un humanista amigo que nos anticipa esas tormentas que aparecen en la vida, que nos perturban y nos ponen en alerta, que no son diferentes de las tormentas de la deshumanización, la desigualdad, la falta de oportunidades, la corrupción, la violencia, la indiferencia, la mentira, la cultura mafiosa y la corrupción. Pero como buen capitán, Torres sabe que eso pasa y piensa en su destino, en cómo sobrepasar los momentos difíciles, en cómo no se puede dejar sumergir el barco, en no dejarlo a la deriva y, para ello, toma el timón con firmeza, consciente del rumbo que quiere seguir y el puerto al que quiere llegar, para navegar sin naufragar, y es así como nos propone avanzar, ir hacia delante, porque sabe que cuenta con seres humanos solidarios que son capaces de obrar de acuerdo con sus valores, de actuar con ética, que saben de empatía y compasión, que son humildes, que no quieren más desigualdad y viven su espiritualidad sin complejos.

Entre la tormenta y la calma aparece este libro, un bálsamo de esperanza para un nuevo día, donde los nubarrones desaparecerán y las aguas se calmarán. Un libro que reivindica el espacio y la función de la educación y de la universidad, donde se hace y se construye el conocimiento, que nos lleva al encuentro con la verdad (pensada, convivida y comunicada); esa institución diversa, común a todos, allí donde se gestan los acuerdos fundamentales de la sociedad, ese foro donde los humanistas ponen al ser humano en el centro, donde su humanidad se despliega como su fuerza, ese lugar al que acudimos en la

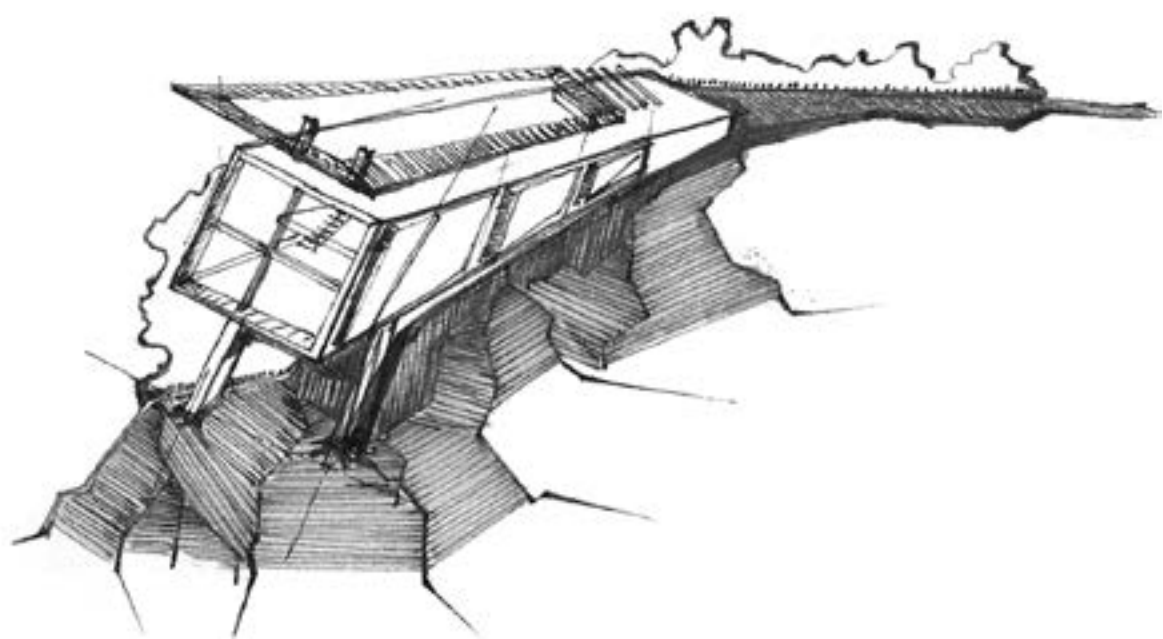
búsqueda del conocimiento y de las herramientas para alcanzarlo. Se trata de la universidad, donde ocurren los encuentros entre el maestro y el alumno, los problemas y las soluciones, los sueños y las realidades, la familia y los hijos, el ciudadano local y global, donde ocurre lo bueno a partir de lo bello, donde buscamos la verdad permanentemente, como decía Tomas de Aquino.

También, entre la tormenta y la calma, está un rector, capitán, artista, gerente y líder que alza su voz, para que navegando todos juntos hacia un mismo lugar lleguemos al destino deseado: una sociedad mejor para todos, transformada desde lo humano, la equidad, el sentir por el otro, la empatía y la compasión, una sociedad donde todos cabemos. De manera que cuando miremos hacia atrás, al trayecto recorrido, podamos decir que ha valido la pena, que juntos lo hemos logrado, que hemos entregado un mundo mejor que el que recibimos.

Al autor un profundo agradecimiento por entregarnos tanto, por mostrarnos que la vida es navegar y que tiene un destino, que no navegamos a la deriva y que nos espera ese puerto que nos hará mejores como personas y como sociedad. Como lo dijo el papa Francisco recientemente: “Al igual que a los discípulos del Evangelio, nos sorprendió una tormenta inesperada y furiosa. Nos dimos cuenta de que estábamos en la misma barca, todos frágiles y desorientados; pero al mismo tiempo, importantes y necesarios, todos llamados a remar juntos, todos llamados a confortarnos mutuamente. En esta barca, estamos todos”¹.

CARLOS RAÚL YEPES JIMÉNEZ

1 *Prensa Celam*, “Bendición Urbi et Orbi: frases para pensar”, 29 de marzo de 2020.



Nota del ilustrador

Una travesía por dibujos y líneas

Después de haber recibido el bello reto de ilustrar el libro *He atravesado el mar* de Ricardo Ernesto Torres Castro, O. P., a partir de algunas de sus líneas entendí que este reto debía, tal como dice el autor, “atravesarse con las propias fuerzas sin depender de otro vehículo, es decir, a mano alzada. Una comunión íntima entre cuerpo y trazo con dibujos introspectivos como la reflexión que el mismo texto sugiere.

Seleccionar dichos dibujos implicó no solo repasar las viejas libretas de ilustraciones, sino concatenar los escritos con la imagen, los sonidos con la vista. Una suerte de sinestesia que, aparte de compleja, merecía gran responsabilidad.

En esta serie de dibujos inéditos y rescatados de los archivos se plasma, en parte, mi aprendizaje en arquitectura. No solo son dibujos que se sincronizan con las “brazadas” del autor atravesando su mar, sino que también dejan explícitamente una autobiografía de mi obsesión por dibujar todo lo que experimento. Estos trazos también plasman miedos, anhelos, proyecciones de vida y recuerdos memorables. Algunos de estos dibujos también presentan utopías y mundos posibles. Cruzar el mar de la educación, en mi caso en arquitectura, solo es posible con los dibujos, con el trazo, con las manos como médium entre cerebro, alma y realidad. No creo que exista una mejor manera de ilustrar este libro, cuyo foco es la educación, que mediante una versión análoga de manuscritos y la memoria laberíntica de las líneas interminables de un boceto.

La actividad de coleccionar conscientemente decenas de ilustraciones conlleva recrear los procesos de enseñanza, de retroalimentación pedagógica y enfrentar a la memoria. Es un repaso similar al que se vive al hojear los antiguos álbumes familiares: buscar, escudriñar, recordar, seleccionar y proyectar con dibujos. La simpleza y austeridad de los dibujos seleccionados cuenta otra historia similar al relato expresado en el texto, y desprovisto de cualquier aditamento, color, textura y fondo, muestra la simpleza y la intuición del dibujo. La colección que acompaña este documento se basa en ciudades imaginadas, en croquis de viajes, en proyectos arquitectónicos que nunca fueron, en diagramas y esquemas surrealistas, y en proyecciones de arquitectura que hacen parte de la piel de algunas ciudades.

Así como el autor llega a comprender y ser consciente del alma que habita en las universidades, reconozco que es en el dibujo donde se encuentra en gran medida el espíritu de la arquitectura. Proyectar significa ver más allá y todo proceso de proyección, de paso de un lado a otro imaginando lo que aún no existe, es en gran medida el espectro al que invita el autor del presente libro.

Que sea el momento para desglosar el texto y sus profundidades, que las líneas de cada dibujo acompañen la travesía, que sea el momento para cruzar nuestros propios mares, de perdernos a ratos en sus profundidades, de leer los dibujos y dibujar textos, de fundir y trastocar los sentidos con libertad y sin ataduras. Que sea una invitación no solo a tomar notas, sino a conocer con esta declaración el mundo de la educación desde la experiencia personal del autor, a proyectar nuevos retos, a atravesar el mar.

ÓSCAR MAURICIO SANTANA VÉLEZ
*Decano, Facultad de Arquitectura
de la Universidad Santo Tomás, Sede Medellín
3 de marzo de 2020*

Presentación

Me gusta ver el mar, sentir la brisa e imaginar lo que puede haber en las profundidades. Me gusta imaginar que ese mar se puede atravesar con las propias fuerzas, sin depender de otro vehículo más que el propio cuerpo. Me gustan el mar y su grandeza, su música y su color. El 25 de agosto de 1969, Jorge Luis Borges, en el prólogo de *Luna de enfrente*, recogía las palabras que en 1905 proclamara Hermman Bahr: “el único deber, ser moderno”¹. Algunos pensarán que querer lo mismo sería algo anacrónico, quizá difícil. No obstante, tan real es querer ser moderno como ser humano. Este libro pretende tanto lo uno como lo otro. No es otra cosa que el intento de un atrevido escritor por presentar una mirada moderna y humana del mundo de las universidades, tan solo esto: una mirada. Se trata de la misma de quien sentado al borde de la playa mira el mar, siente la brisa, imagina lo que hay en sus profundidades y, en un arranque de valentía, se lanza porque lo quiere atravesar con sus propias fuerzas, nadando no más, avanzando a su propio ritmo, sabiendo que con cada brazada la profundidad es cada vez mayor y, con la misma mirada de los modernos, no se disculpa frente a las olas sino que sigue hasta que siente que lo ha atravesado aunque no haya llegado muy lejos.

Ser moderno en la actualidad no es solo una declaración atrevida, es una actitud desafiante y pertinente frente a la vida misma. La

1 Jorge Luis Borges, *Obras completas 1923-1972* (Madrid: Alianza, 1983), 71.

pertinencia está muy ligada a la verdad, de ella surge todo el proyecto originario para el que fueron creadas las universidades: hacedoras, constructoras de conocimiento y guías hacia la verdad. Ser moderno en el inmenso mar de la universidad no es otra cosa que querer ir a las profundidades, no solo sintiendo que se está atravesando, sino que se está llegando muy lejos. Esta ha sido nuestra lucha en la universidad, ir siempre orientados, de la mano de la memoria hacia la verdad pensada, comunicada y convivida.

La humanidad es nuestra fuerza. De ella surge toda la maravillosa aventura de emprender ese viaje dentro del mar. Brazada tras brazada, con la fuerza que sale de nuestra condición humana, uno va hacia la profundidad, uno va avanzando y aunque se pueda cansar, uno tiene todo para dejarse sumergir en la profundidad o simplemente para atravesar el mar, soñando volver, si es el caso, o sumergirse y morir. De eso se trata, de morir atravesando el mar.

¿Qué son las universidades? ¿De dónde vienen? ¿Para dónde van? Son las tres preguntas que me he formulado para sumergirme en la profundidad del mundo universitario. No se trata de un relato histórico, mucho menos de los resultados de una investigación. Es una mirada a la universidad colombiana. Las reflexiones que he querido compartir son fruto de un constante *ver* la realidad. Cuando desde la orilla uno se detiene a reflexionar y ver atravesar a otros y a uno mismo ese mar que es la universidad, se adentra profundamente en las preguntas, las palabras se van quedando como la principal lección y escribir se convierte en un duelo entre quien se sumerge en la profundidad y quien atraviesa el mar. Cuando Santo Domingo de Guzmán fundó la Orden de Predicadores, envió a los primeros miembros a la universidad para que educaran su recio carácter y sus mentes lúcidas. Los envió para cultivar su humanidad y hacer de ellos hombres de la palabra. A eso se va a una universidad, a eso fueron a la más antigua de las universidades y por eso hoy atraviesan y ven atravesar a los hombres y mujeres en sus necesidades y preocupaciones.

Quiero que este libro sea una declaración de amor. Nunca como ahora logré ser tan consciente del alma que habita en las universidades. Puede haber muchos factores complejos, como la crisis en las matrículas, la legislación alejada de los criterios fundamentales de la

razón de ser, la inequidad y falta de oportunidades, la mediocridad y hasta la absurda competencia; sin embargo, todas ellas se revisten de un color, una música especial, un aliento de vida y humanidad, un tejido de dignidad que muy difícilmente otra institución puede tener. Amar la educación con lo que hay en ella, en sus profundidades, con sus instituciones: eso es este libro.

Quiero que a partir de estas líneas, querido lector, se anime conmigo a dar cada brazada, sienta conmigo el impulso de vencer las olas, descubra junto a mí cada momento difícil, sienta el cansancio y la satisfacción de atravesar el mar. Y ese espacio, esa manera, ese momento, está en las universidades, es allí en donde es posible tejer historia, ver utopías, soñar con muchos mundos posibles. Vemos hoy una sociedad ansiosa por derribar los muros de la ignorancia, pero que también está arrinconada, sin sueños, con frustraciones, que se resiste, quizá por temor, a entrar al mar. Pero existe un lugar privilegiado en donde nuestra sociedad puede dar saltos hacia adelante, es la universidad, y nada tan moderno y humano como querer estar en ella.

“Mi vida entera” es el título de un poema de Borges en el que se inspira este libro, cada vez que la noche lo invoca en mis horas de vigilia, cuando el alma siente caer la tarde y se da cuenta de que, entre jornadas y noches, finalmente somos iguales. He entrado en el mar, he entrado con otros a quienes he visto subir al barco y navegar, y hemos vivido juntos esta hermosa experiencia de ir hacia el propio destino a través de la universidad.

Mi vida entera

Aquí otra vez, los labios memorables, único y semejante a vosotros.

He persistido en la aproximación de la dicha y en la intimidad de la pena.

He atravesado el mar.

He conocido muchas tierras; he visto una mujer y dos o tres hombres.

He querido a una niña altiva y blanca y de una hispánica quietud.

He visto un arrabal infinito donde se cumple una insaciada inmortalidad de ponientes.

PRESENTACIÓN

He paladeado numerosas palabras.

Creo profundamente que eso es todo y que ni veré ni ejecutaré cosas nuevas.

Creo que mis jornadas y mis noches se igualan en pobreza y en riqueza a las de Dios y a las de todos los hombres.²

² *Ibíd.*, 70.





PARTE I. ¿DE DÓNDE VENIMOS?





De la universidad “moderna” a la “original”

Hay un santo maravilloso en la historia de la Iglesia católica, Santo Tomás de Aquino. Cuando oímos hablar de este santo, la palabra que primero se nos viene a la mente es: *profesor*. Pero al mismo tiempo, el santo es denominado el Doctor Común de la Iglesia. Profesor y doctor tienen un sentido en común y un mismo propósito. Doctor viene del latín *Docens*, que quiere decir ‘el que enseña’, por lo tanto, la docencia, ya desde el Medioevo, es el acontecer de los profesores y los doctores. La universidad medieval es profundamente inspiradora. Cuando se revisa el origen de esta institución, quizás el principal problema es intentar comparar las universidades actuales con las de entonces, pues se desconoce el periodo en que nacen. Sin embargo, quiero hacer hincapié en los grandes aciertos de la universidad de la Edad Media que en gran parte se han venido desfigurando y perdiendo.

Entre la necesidad social y eclesial, nació la universidad en un contexto en que el Imperio romano venía en declive, lo que deterioraba su sistema educativo. Este fue un periodo de la historia de grandes construcciones, desarrollos artísticos y arquitectónicos, experiencias en términos de logística producidas por la urgencia de atender las guerras. La administración misma nació como una experiencia para manejar los recursos del Imperio para su beneficio. En tal contexto, la Iglesia tomó fuerza y asumió el manejo de las instituciones para garantizar la estabilidad social que no podía, no quería o no lograba el gobierno de la época.

A partir del siglo VI, con la aparición de los primeros monasterios, en general benedictinos, se empezaron a organizar los territorios, las cadenas de sostenibilidad provenientes de la agricultura, el desarrollo del arte, la escritura y la culinaria. En los monasterios se empezaron a producir textos, las primeras Biblias, selectas traducciones, y los escritos provenientes de la patrística, además, se comenzó a responder a la urgente necesidad de aprender a leer y escribir. De manera que el origen de la universidad se dio a partir de estos factores, con el propósito de transmitir el conocimiento como fuente de valor frente a las exigencias siempre cambiantes del mundo.

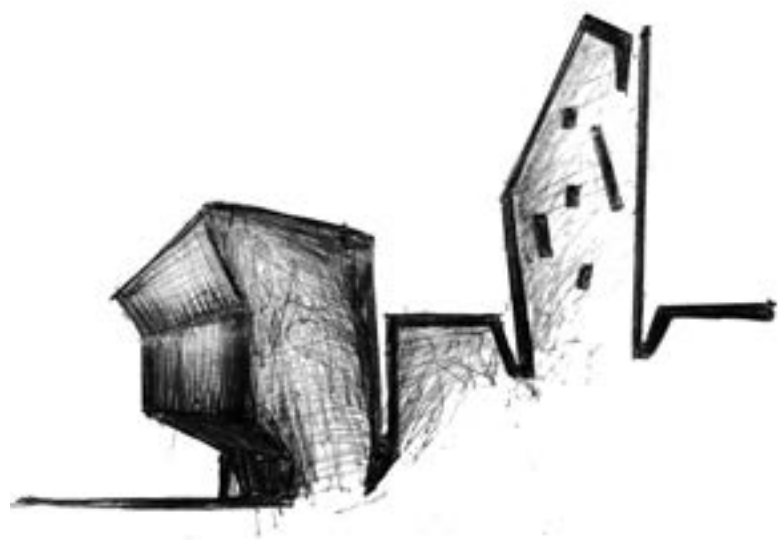
Con la conquista del norte de África y el sur de España por parte del islam, las reflexiones de algunos árabes, en particular de Avicena y Averroes sobre Aristóteles, que recogieron este pensamiento, hicieron accesible el mundo griego al mundo occidental. Tomás de Aquino tomó estos conocimientos y los sistematizó. El saber se fue ordenando y nació, en mi concepto, el asignaturismo, que aún hace parte del contenido curricular de los programas académicos. Fue el Medioevo el que dio lugar a esa capacidad de síntesis y estructura sobre los saberes.

El Medioevo, lejos de ser como muchos afirman un milenio de oscuridad, fomentó la deliberación como fuente real del conocimiento. Se desarrollaron metodologías para contrastar el conocimiento, que fundamentalmente permitían que, frente a las tesis postuladas o defendidas por algunos, hubiera una persona o un grupo de personas destinado a objetar lo que se estaba proponiendo, para que finalmente el “docens” pudiera dar una solución frente al problema planteado. Un estudiante del Medioevo recibía una profunda capacitación en el arte de la deliberación y el debate. Triste que seis siglos después, en los salones de clase, nadie sea capaz de deliberar y debatir. ¿De qué hablamos cuando decimos “Medioevo”? ¿Cuál es el periodo de real oscuridad? Esta preocupación es relevante, máxime cuando muchos de nuestros estudiantes rotulan los temas centrales de la vida como clases de relleno o costuras, como tristemente se les llama a los idiomas, las humanidades, las formas y contenidos que orientan la vida, el arte mismo.

La universidad medieval investigaba sobre la base de las realidades éticas, críticas y creativas. Se trataba de hacerse el máximo de preguntas posibles de manera que ellas, como fuente real de conocimiento, trazaran los desarrollos sobre los cuales se debería aprender. Gracias a este proceder se lograba que los contenidos curriculares fueran hechos por los mismos que estaban inmersos como actores fundamentales en el proceso de enseñanza-aprendizaje: docentes y discentes. Posteriormente, la educación logró salir del seno de la Iglesia para trasladarse a los grandes palacios, lo que conocemos como las escuelas palatinas, en donde, con la ayuda de la sistematización antes realizada, se estudiaban los grandes asuntos de la época. El caso concreto fueron las diversas *summas* que se hicieron a partir de la gramática, la música, el lenguaje y la aritmética, que eran las artes estudiadas en la época. Tomás de Aquino escribió la *Summa theologiae* (1266-1273) con la misma intención de sistematizar y estructurar el saber sobre Dios.

La medieval fue una sociedad educada en torno a la deliberación, el debate y las disputas, que contaba con la suficiente madurez para hacerse cargo de sí misma. Fue una sociedad que, frente a la inmensa dificultad de información, en la que la tecnología no tenía efectos tangibles, llevaba sus problemas al ágora, donde surgían sus grandes decisiones y acuerdos, que se permitió además trazar el sueño de la *paideía*, del liceo, de la academia y de la universidad como lugares en donde la sociedad nace y se desarrolla.

El Medioevo y el surgimiento de las universidades nos permiten entender por qué, frente a tantas situaciones críticas, podemos decir que poco avanzamos en la actualidad, que se nos perdió el propósito fundamental de la universidad, a saber, ser el lugar en donde se gesten los acuerdos fundamentales de la sociedad. Queremos más de esas universidades que, aun corriendo el riesgo de ser tildadas de conservadoras y tradicionalistas, ponen de manifiesto que el ser humano sigue siendo el centro y que declaran que el humanismo siempre estará por encima de la técnica. Necesitamos universidades donde se dialogue más, donde los docentes guíen y acompañen, como bien lo inspira Tomás de Aquino.



De lo innecesario a lo fundamental

En este momento del acontecer educativo somos muchos los que con afán buscamos encontrar soluciones reales a problemas específicos. Uno de los principales obstáculos, sin embargo, —heredero del esnobismo reinante en gran parte de la ciencia actual, y más aún en las humanidades— es querer encontrar soluciones en “nuevos descubrimientos”, en desdén constante por otras investigaciones y experiencias pasadas, que no son necesariamente caducas, pero a las que se les mira siempre con recelo e incluso con desprecio. En este sentido, en dirección contraria al citado esnobismo, algunos hemos pensado que la solución puede estar en tener la capacidad de retornar a las características fundamentales de la educación, pero sin tradicionalismos, como parte del paisaje que las instituciones deben adoptar para poder garantizar pertinencia y futuro. Hace unos años leí en algún lugar una metáfora que puede iluminar y dar sentido a esa tesis:

El maestro de zen y sus discípulos comenzaron su meditación de la tarde. El gato que vivía en el monasterio hacía tanto ruido que distrajo los monjes de su práctica, así que el maestro dio órdenes de atar al gato durante toda la práctica de la tarde. Cuando el profesor murió años más tarde, el gato continuó siendo atado durante la sesión de meditación. Y cuando, a la larga, el gato murió, otro gato fue traído al monasterio y fue atado durante las sesiones de práctica.

Siglos más tarde, eruditos descendientes del maestro de zen escribieron tratados sobre la significación espiritual de atar un gato para la práctica de la meditación.¹

Esta corta historia muestra lo que la tesis enunciada quiere decir. Muchas veces hacemos cosas y las incluimos como un activo importante de nuestras tradiciones, aunque estas no tengan mucho sentido. Nuestras instituciones están cargadas de este tipo de “tradicionalismos”; procesos, leyes y normas que en algún momento se hicieron para resolver un tema inmediato que simplemente continuamos aplicando con la disculpa de la prevención o porque se hizo costumbre. ¿Cuántas cosas innecesarias hacemos en nuestras universidades? ¿Cuántas cosas que no tienen sentido ni agregan valor a las instituciones? Pues bien, habría que entrar en la lógica de rediseñar y ajustar los procesos con el propósito de acabar con los tradicionalismos que hacen rígidas, pesadas y paquidérmicas nuestras instituciones. Deberíamos cambiar ese lenguaje coercitivo: “que si no hacemos esto o aquello el Ministerio nos va a castigar” o “que las cosas simplemente no pueden ser así solo porque acá nunca las hemos hecho así”. En un universo cambiante, la capacidad de adaptación se convierte en la habilidad más importante para las instituciones. La cuarta revolución industrial nos está mostrando desafíos muy grandes, que implican cambios profundos² y

1 Cuento tradicional zen.

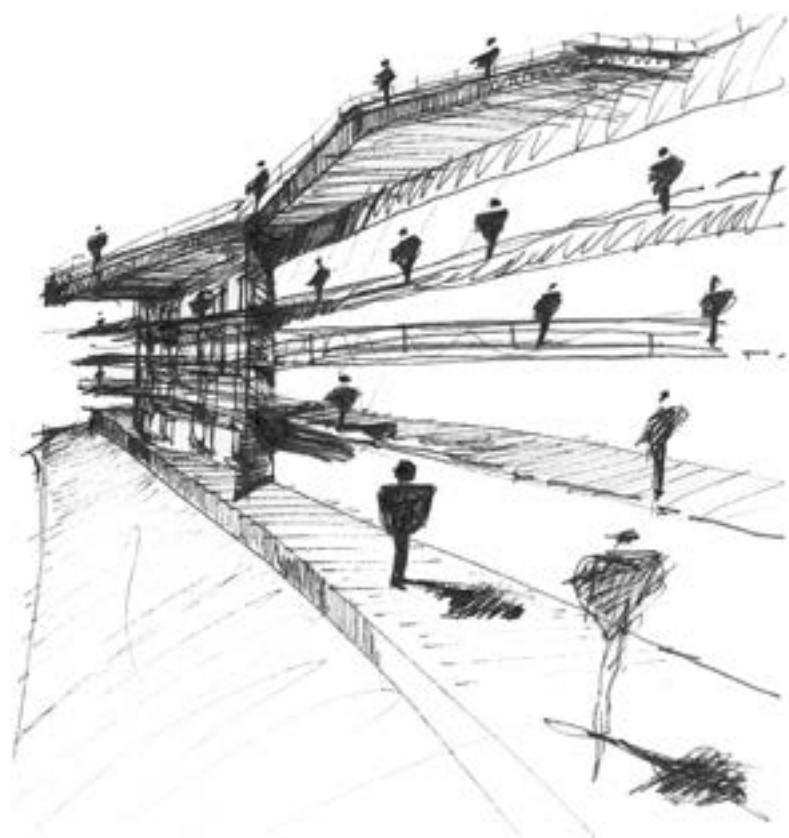
2 “The First Industrial Revolution used water and steam power to mechanize production. The Second used electric power to create mass production. The Third used electronics and information technology to automate production. Now a Fourth Industrial Revolution is building on the Third, the digital revolution that has been occurring since the middle of the last century. It is characterized by a fusion of technologies that is blurring the lines between the physical, digital, and biological spheres.

There are three reasons why today’s transformations represent not merely a prolongation of the Third Industrial Revolution but rather the arrival of a Fourth and distinct one: velocity, scope, and systems impact. The speed of current breakthroughs has no historical precedent. When compared with previous industrial revolutions, the Fourth is evolving at an exponential rather than a linear pace. Moreover, it is disrupting almost every industry in every country. And the breadth and depth of these changes herald the transformation of

un retorno a lo realmente fundamental. ¿Será que si seguimos como vamos con nuestros tradicionalismos, podremos adaptarnos completamente?, ¿qué va a pasar con las universidades que no comprendan los desafíos de la educación?, ¿seguiremos formando con modelos educativos que simplemente no se adaptan a las personas de hoy? De nuestra capacidad para transformar nuestros entornos, nuestras formas, de revisar nuestros comportamientos internos y de entender que el liderazgo no es una confrontación entre los tradicionalismos y lo se debe hacer, dependerá que nuestras relaciones con el entorno sean más cálidas, mucho más arriesgadas y desafiantes.

Una universidad de calidad no puede existir simplemente para acreditarse, esta debe ser una condición básica, más que una meta debe convertirse en un medio. No puede ser que se tomen más en serio, dentro de la formación profesional, las competencias en uso de aplicaciones y herramientas que van surgiendo, que los contenidos mismos de las diferentes áreas del conocimiento, solo porque las universidades no tienen el valor de comprenderse en el contexto, y de entender que hay diferencias certeras y claras entre la forma y la materia. Estar “actualizado” no es solamente ir al ritmo de los tiempos, es también poder tomar perspectiva, posición y a veces, incluso, oposición. La enjundia del saber no está en el medio, no está en la manera. Cuánto rigor académico en investigaciones serias se nos está yendo de los contenidos programáticos de las materias, solo porque ahora todo lo encontramos en cursos en línea masivos y abiertos (MOOCs, según su nombre en inglés), o en diversas plataformas donde la lectura crítica no es algo fundamental. Estamos pasando por un momento coyunturalmente álgido, si no se hace nada, la cuenta de cobro será muy grande y cuando nos demos cuenta, se habrá avanzado años luz y será muy difícil retomar el rumbo. No sigamos amarrando gatos cuando estos ya no maúllan.

entire systems of production, management, and governance”. Klaus Schwab, “The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond”, *World Economic Forum*, 14 de enero, 2016, <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>



La universidad que soñamos

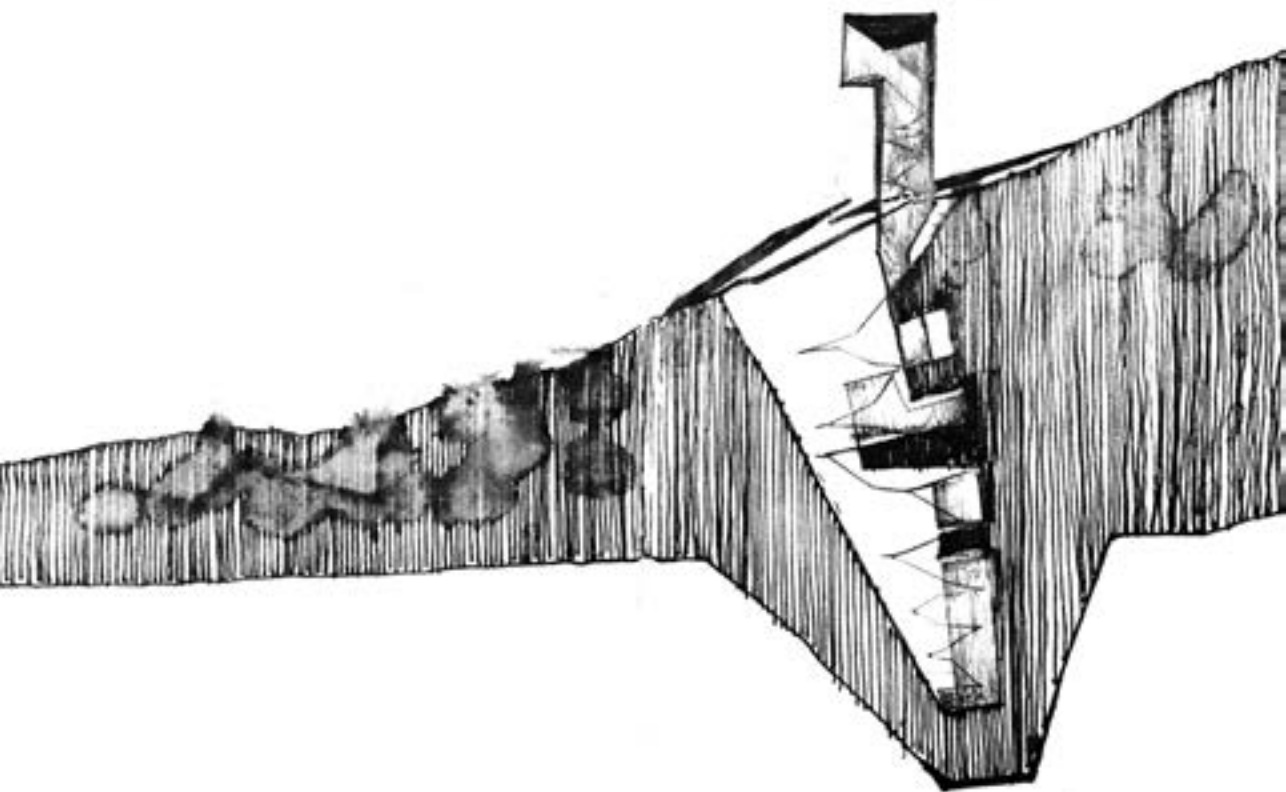
Las universidades se deben transformar. ¿Cómo hacerlo? Soñando. Muy difícilmente una universidad se puede transformar si antes no se permite soñar. Es tan simple como complejo. La universidad que soñamos es abierta, es un lugar donde los vigilantes no exigen carné, está diseñada para ser “la universidad de todos”, un lugar tanto para los de 8 como para los de 80 años. Una universidad para la gente, crítica e independiente, que deje de estar ausente en el proceso social del país. Soñamos con una universidad que genere placer y bienestar. El placer de enseñar y el bienestar para aprender. Soñamos con una universidad para la vida colectiva, sin distinciones ni discriminaciones. Una planta física sostenible y robusta tecnológicamente. Con una fuerte plataforma digital y con un currículo inteligente donde cualquier persona pueda acceder a las clases sin necesidad de estar matriculado.

Soñamos con una universidad multilingüe. Con un proceso de responsabilidad social claro, pertinente para las regiones, cercana a los sectores empresarial, político y social. Queremos una universidad que sea un espacio de convergencias de sectores sociales. Una universidad abierta e integrada a la sociedad. La universidad que soñamos debe ser el centro de las relaciones región-mundo. Debe ser humanista y entender que el ser es lo más importante. Queremos que permanentemente esté en función del cambio, esto la haría más dinámica, menos estática. Queremos una universidad en donde la comunicación sea asertiva, orientada al servicio, con un fuerte énfasis en la arquitectura institucional, con posicionamiento a nivel internacional por su

oferta. Soñamos una universidad reconocida por su carisma inspirador, innovadora y por lo mismo disruptiva, creativa, con un liderazgo que no confunda, que sea adaptativa y global, esto es, fortalecida localmente y pensada globalmente.

Queremos una universidad que motive el trabajo colaborativo, que sepa simplificar sus procesos y que agregue valor. Queremos que el valor sea consecuencia de las personas; un valor que sepa integrar los conocimientos de la gente y sumarlos a sus habilidades. Con esto garantizamos los estándares de la calidad educativa; sin embargo, lo que soñamos que debe multiplicar y hacer elevar de manera exponencial nuestras instituciones es la actitud de las personas. Una actitud inspiradora, orientada al servicio, desinstalada para permitir que otros se instalen. Una actitud consecuencia de entender que quienes trabajamos en la universidad respondemos a la vocación de educar. Una actitud de personas felices por estar en la universidad, dispuestas a asumir riesgos; que sepan llegar a las regiones sin timidez, con alegría, con la ternura suficiente para mover su corazón hacia los más débiles, dispuestas siempre a escuchar; libres, ya que este es uno de los principios fundamentales de nuestra humanidad; fuertes, pues estos sueños se hacen con la fortaleza que nace del amor de las personas. Soñamos con una universidad en donde lo que fue descartado en el tiempo por muchas instituciones, se vuelva un factor determinante: la cultura, las humanidades, el arte. No queremos más universidades masivas, queremos universidades familia, donde todos seamos de los mismos, nos construyamos en comunidad y generemos en nuestras relaciones los lazos suficientes para la vida. Queremos universidades donde el foco de la gestión sea su propia transformación. La transformación de las universidades no es un asunto de tecnología, se trata de entender que la universidad debe ser entendida de otra manera, para mejorar y renovar sus formas, al hacerse más ágil y permitirse ser disruptiva y canalizar las necesidades para que sean las personas los sujetos del cambio que las instituciones requieren. Nuestro principal reto es diseñar una experiencia para los estudiantes que genere un vínculo elemental para comprender intuitivamente y de forma clara lo que ellos necesitan.

Vale la pena soñar. Si algo sabemos hacer los académicos es soñar, soñar con ganas y soñar ¡siempre para adelante! Siempre que alguien se acerque a una universidad debe sentir que está invitado a soñar: soñar con crecer, con llegar a las regiones con más audacia y construir un liderazgo que promueva el desarrollo humano, social y económico.



De la universidad filarmónica a la universidad del jazz

En algunos libros antiguos de administración se tiende a considerar que las organizaciones deben ser gestionadas como una filarmónica. De esta misma manera fueron lideradas las universidades. En la actualidad las cosas son diferentes. Una universidad que se asemeje a una orquesta filarmónica depende en alto grado de su director, quien marca el compás, define la partitura y da las entradas para que cada integrante de la orquesta intervenga en la melodía. En este caso, las universidades que generan alta dependencia de un líder corren el riesgo de responder simplemente a lo que tradicionalmente ha sido la gestión de las universidades. No se permiten innovar, abrirse a nuevas formas, escudadas en razones como “acá siempre hemos hecho las cosas así”, entonces nunca cambian, no se presenta nada nuevo y, por ende, no pasa nada, aunque seguro se minimizan al máximo los riesgos de cometer errores. Caso contrario es hacer que las universidades se gestionen como un grupo de jazz. El director es fundamental como articulador, como motivador y como gestor de la unidad del grupo. Cada músico ejecuta su instrumento, sin necesidad de tener una partitura, todos construyen, siguiendo las claves que va dando el bajo, una pieza musical armónica e igualmente bella.

Un grupo de jazz permite que todos sean protagonistas, que todos sean líderes y se integren como comunidad de saberes musicales y capacidades para crear las mejores notas. No hay paso para elaborar

la partitura, la pieza musical varía según los cambios que los mismos integrantes proponen. Cuando una trompeta cambia el ritmo, todos están atentos para seguir lo nuevo que trae, y así, con todos. No requiere que alguien esté al frente garantizando que todos se articulen. ¡No! Todo en el grupo de jazz funciona según el ritmo que los participantes proponen. Se trata de hacer que las personas se empoderen, asuman su liderazgo, desarrollen sus capacidades, se sumen a la comunidad de conocimiento y trabajo, y cada uno, conforme a sus capacidades, le aporte al grupo un sonido y un ritmo que todos, sin jerarquías, podamos seguir.

Esos rectores que vemos por ahí procurando ser directores de orquesta filarmónica deben esforzarse por aprender los nuevos ritmos que la industria del conocimiento está proponiendo. Robert Solow³, ganador del Premio Nobel de Economía en 1987, afirma que lo que realmente le podría generar crecimiento a una organización, como en el caso de las economías emergentes en Oriente, es la educación como base del capital y no los bienes ni la mano de obra. Además, los líderes no se deben escoger conforme a los conocimientos tradicionales sino según su capacidad de aprender cosas nuevas y ponerlas en práctica.

¿Cómo deberían ser los rectores de las universidades actuales? Vale la pena recordar las palabras de Steve Jobs:

nosotros dirigimos Apple como un *startup*⁴. Siempre dejamos que las ideas ganen las discusiones, no las jerarquías. Si lo hiciéramos

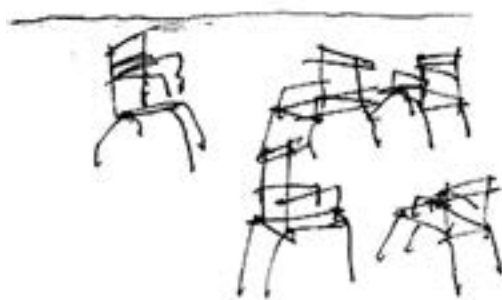
3 Robert Solow, "A contribution to the theory of economic growth", *Quarterly Journal of Economics* 70 (1956): 65-94. Solow, "Technical change and the aggregate production function", *Review of Economic and Statistics* 39 (1957): 312-320.

4 "Startup es una gran empresa en su etapa temprana [...] se basa en un negocio que será escalable más rápida y fácilmente, haciendo uso de tecnologías digitales. [...] Temporalidad, escalabilidad y crecimiento exponencial definen, a grandes rasgos, este tipo de emprendimientos, los cuales ocupan hoy el mayor interés de los inversionistas". Ricardo Dorantes, "Qué es una startup", *Entrepreneur*, 22 de agosto de 2018. <https://www.entrepreneur.com/article/304376>

de otro modo, los mejores empleados se marcharían. La colaboración, la disciplina y la confianza son críticas⁵.

Aprender lo nuevo implica entender qué es lo nuevo. Seguimos en instituciones donde cada día la brecha entre las necesidades reales y la oferta educativa es exponencialmente amplia. Instituciones donde las matrículas son el afán cotidiano, donde las estructuras son rígidas y como consecuencia las estrategias son igualmente obsoletas. ¿Qué tal si nos damos la oportunidad de escuchar más jazz y nos dejamos contagiar del ritmo que la música nos propone? Si quienes lideran equipos académicos lograran separarse de la operatividad y delegaran al máximo este tipo de actividades, si buscaran usar más tecnología, seguramente tendrían más tiempo para formarse y formar equipos de trabajo que esperen de los directores de orquesta motivación y respaldo institucional. Rectores, vicerrectores y decanos no solo comprometidos con la educación de los demás sino con su propia educación. Necesitamos más de esos que dejan que las trompetas o las guitarras de la academia suenen, así nos cambien el ritmo o, inclusive, aunque varíen las melodías. Más innovación y capacidad de enfrentar retos que nos permitan comprender que el error no es lo peor que le puede pasar a nuestras universidades, sino todo lo contrario, que es sinónimo de que algo diferente y nuevo está surgiendo.

5 Salim Ismail, Yuri van Geest y Michael S. Malone, *Organizaciones exponenciales* (Madrid: Bubok, 2016).



Educar con ideas y sin ideologías

Existió por tierras antioqueñas y colombianas un gran académico que nos presentó el profundo sentido de vivir en una democracia: Carlos Gaviria Díaz. Fue un ilustre profesor, jurista y político. Como buen académico, centró su reflexión en las ideas, no en las ideologías. Ser un “animal político”, como lo afirmaba Aristóteles, es la forma más noble de convivir con, para y por los otros. Un hombre político es un ser de ciudad, porque esta ofrece el ambiente natural de la democracia y la convivencia. De manera que una democracia debe propender por que quienes la habitan se desarrollen conforme a la política y a la ciudad. En este sentido nos civilizamos. Esa dialéctica entre la educación y la democracia es el foco de desarrollo de cualquier proyecto político comunitario. Todos estamos llamados a conformar territorios conforme a nuestras necesidades, preocupaciones, anhelos y esperanzas. Este ideal, muchas veces tildado de utópico, es posible solo gracias a la educación. La utopía, según Ignacio Ellacuría, es aquella capaz de tejer la historia⁶. Esa utopía se hace realidad con un proceso educativo cimentado en el ideal de la libertad.

Pedagogos como John Dewey definen la democracia como el mejor sistema político para liberar la inteligencia de todos y ponerla al servicio

6 Mikel Aramburu-Zudaire, “El pensamiento utópico de Ignacio Ellacuría”, 2015. https://www.researchgate.net/publication/324018251_EL_PENSAMIENTO_UTOPICO_DE_IGNACIO_ELLACURIA

de la solución de los problemas sociales⁷. El economista Amartya Sen y la filósofa Martha Nussbaum realizan un proceso argumentativo consciente del ideal de la democracia como posibilitador de una educación de calidad y de la educación como el principal eslabón de una democracia integral⁸. La filosofía aristotélica nos invita a retornar a la cosa pública, la *res* de los ciudadanos, lo que les corresponde a todos como ideal supremo y, de esta forma, desarrollar la educación de tal manera que permita el florecimiento pleno de las capacidades de seres siempre diversos, no simplemente de aptitudes racionales útiles para desempeñarse en el mundo técnico de las sociedades capitalistas. Cabe entonces afirmar que lo que denominamos democracia utópica es, sin temor al error, la democracia posible.

¿Qué debería entonces hacer una institución educativa para construir una democracia posible, que se distancie de las ideologías y se acerque a las ideas? Tres cosas: enseñar a pensar, convivir y comunicar. Esto va en sintonía con el pensamiento platónico que plantea como ideal de ciudadano (gobernante) a aquel que es capaz de saber qué son la verdad, la justicia y la belleza⁹. Imaginen ustedes un proyecto pedagógico que se fundamente en el saber pensar ordenado a la verdad, en el saber convivir ligado a la justicia y en el saber comunicar como una expresión de la belleza. Una institución de estas características rescata el ideal de la *paideia* griega. De la forma como hacemos una cultura ciudadana, como enseñamos a convivir a partir de nuestras diferencias, nacen las verdaderas políticas de inclusión, de rescate de las culturas, de empoderamiento de la mujer como promotora del ideal de una democracia posible y de hacer de la educación el lugar común para desarrollar la ciudad.

7 Antonio Luzón Trujillo y Juan Carlos González Faraco, “Reactivar la democracia, un desafío ético y educativo: reflexiones urgentes a partir de la obra de John Dewey”, *Arbor* 195, n.º 792 (2019). <https://doi.org/10.3989/arbor.2019.792n2013>

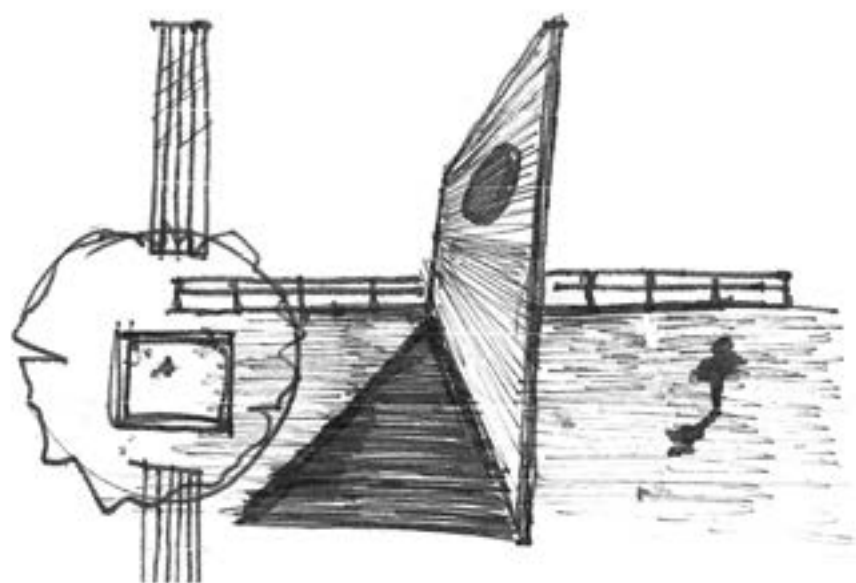
8 Rosa Colmenarejo, “Enfoque de capacidades y sostenibilidad. Aportaciones de Amartya Sen y Martha Nussbaum”, *Ideas y Valores* 65, n.º 160, (2016): 121-149. <https://doi.org/10.15446/ideasyvalores.v65n160.43084>

9 Platón, *República*, trad. Luis Farré (Buenos Aires: Eudeba, 1997).

Quien ideologiza convierte la obediencia en diplomacia hipócrita; la fraternidad en complicidad; la austeridad en esclavitud del dinero; el género en imperio de una construcción personal que riñe con la idea de transformación social; la democracia en confusión de normas con los deseos de las personas. “Una verdadera democracia presupone personas que piensan, reflexionan, discuten y, por lo mismo, disienten permanentemente. El disenso es constitutivo de una democracia sana, mientras el fanatismo o la unanimidad signos de lo contrario”¹⁰.

Una ideologización de la democracia cierra el paso a la capacidad de disentir y de discernir. La ideologización nos lleva a la polarización. ¿Cuál es entonces la solución? Ya lo hemos dicho, una educación que no solo sea integral sino integradora. Una educación capaz de hacer del disenso y del discernimiento su estructura central, que los focos sean el pensar, el convivir y el comunicar. Que su base epistemológica esté centrada en la verdad, como sujeto de la pertinencia; en la justicia como instrumento de equidad; en la belleza como motor de la verdad y la justicia. La democracia es posible porque somos esencialmente iguales en cuanto que todos gozamos de discernimiento, algo resaltado por autores tan diversos como Platón, Descartes y Erasmo de Rotterdam.

¹⁰ Carlos Gaviria Díaz, “¿Cómo educar para la democracia?” (conferencia a los maestros del Gimnasio Moderno, Bogotá, 11 de marzo de 2015).



Pensar, convivir y comunicar

Los modelos educativos “tradicionales” forman a una generación que no existe. Esta es una preocupación latente, no prestarle atención conducirá a la gran debacle del sistema educativo, la deserción y la pérdida de credibilidad institucional. Una de las principales causas que están llevando a plantear este problema son las deficiencias en argumentación, reflexión y lectura crítica de los estudiantes. Cabe preguntar qué hace un grupo de docentes cuando se organizan esas largas jornadas académicas en los colegios, o cuando una universidad invierte importantes sumas de dinero para realizar comités curriculares. ¿De qué hablan? ¿Para qué se reúnen? ¿Se trata solo de hacer tareas operativas? ¿Se trata solo de planear actividades?

Considero que el no aprovechamiento de esos momentos de encuentro genera parte de la crisis, pues se trata de pensar, de disentir, de debatir, de poner sobre la mesa las consideraciones, las oportunidades, los sujetos de nuestra acción misional. Se trata de conversar más, porque estoy convencido del poder que tienen las conversaciones en una institución, se trata del encuentro, de vernos unos a otros, cara a cara y tomarnos en serio la labor de la docencia. Hace poco escuchaba a un docente de una prestigiosa institución de educación superior decir que no era valorado en su universidad simplemente porque esta no le proveía los recursos suficientes para hacer bien su trabajo. Al día siguiente, visité un colegio de una comuna muy pobre de la ciudad de Medellín, durante una jornada pedagógica con los docentes, quienes a pesar de estar notoriamente necesitados de

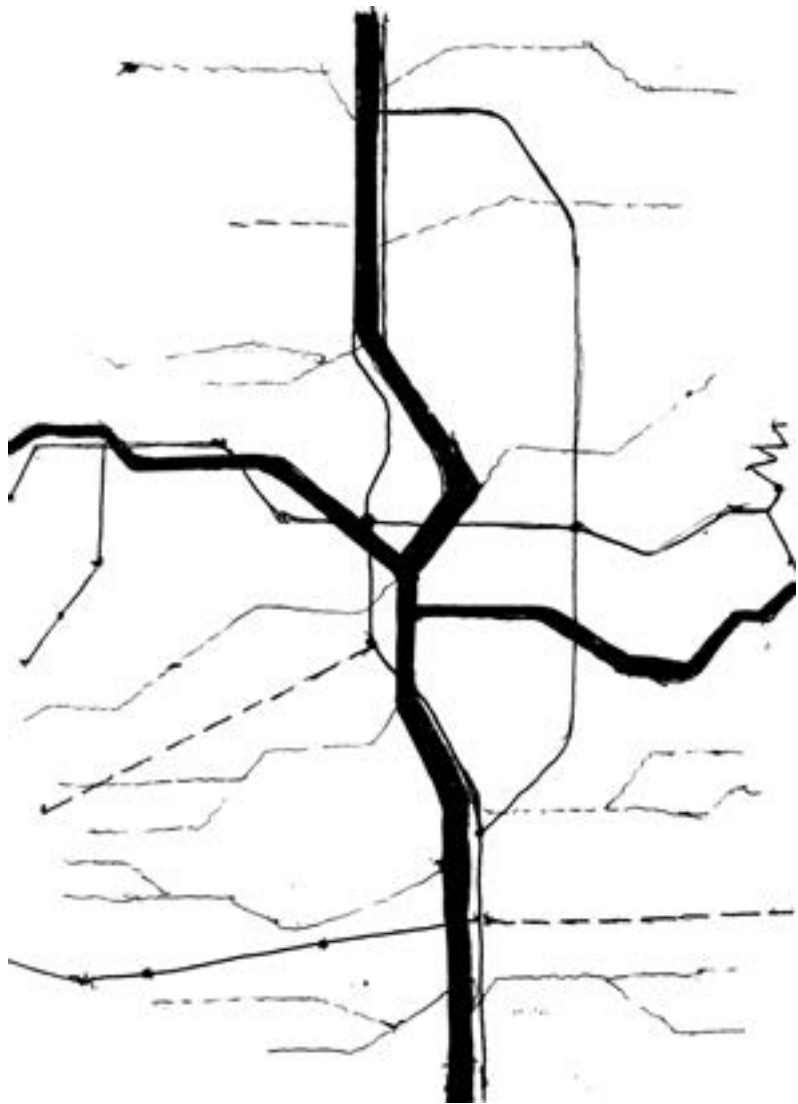
recursos, vibraban con entusiasmo tomándose en serio “eso de ser docentes”, gastando tiempo para pensar en cómo iban a enseñar a sus estudiantes a ser mejores ciudadanos, cuestionándose por los contenidos que impartían en el aula, conscientes de las limitaciones pero no resignados a ellas, siendo recursivos y llegando a acuerdos sobre qué enseñar, cómo comunicar y de qué manera construir un modelo de convivencia.

Cualquier modelo educativo debe preocuparse por enseñar a sus estudiantes a pensar, comunicar y convivir. A eso debemos ir todos a una institución de educación, desde los niños hasta quienes se encuentran haciendo doctorados. No nos podemos cansar de aprender a pensar, comunicar y convivir, solo porque no se trata de algo limitado, sino que esas tres categorías evolucionan permanentemente. La crisis de la generación productiva actual es precisamente la ausencia de esas habilidades que llamamos blandas y sobre las cuales las empresas tienen que invertir mucho para capacitar al talento humano. Del mismo modo, estas tres competencias nos ayudan a desarrollar una facultad central, la memoria. Si todos cultivamos la memoria, finalmente estamos garantizando lo fundamental. Por ello, las asignaturas de todos los grados y las áreas deben desarrollarla. Es la única forma en que dejamos de pensar en calidad como sinónimos de procedimientos y formatos, y podemos considerarla como la articulación efectiva del trabajo docente en la vida de los estudiantes.

No somos fruto del azar, como lo afirmaba el darwinismo; en ese caso seríamos fácilmente reemplazables, podríamos pensar en no considerarnos indispensables, como muchos lo afirman y sí que lo somos, eso le da sentido también a la vida y nos evita pensar que en definitiva el valor humano es poco. Pero a eso nos ha conducido el sistema educativo obsoleto, a considerar que somos únicos pero indispensables, por lo tanto, somos utilizables como un recurso más, fácilmente destruibles y poco importantes.

¿Qué hay en el ser humano que no sea reducible simplemente a lo material? Pues su capacidad de pensar, convivir y comunicar. Para que estas tres capacidades fortalezcan la facultad de la memoria que se debe tener muy presente, ya que esta ha sido vista como enemiga, como un desprecio al estudiante, como una pérdida de tiempo, casi

como maltrato y por lo tanto un atentado a la inteligencia. Sin embargo, la memoria es el motor de la capacidad de contraste de modelos de la realidad, formar sin memoria reduce la capacidad crítica y la hace tremendamente superficial. Así que, si formamos a nuestros estudiantes con capacidad crítica pero sin memoria, lo que estamos logrando es una generación de personas amargadas, ácidas, capaces de la violencia, de la anarquía, imposibilitados para conversar, incapaces de ver al otro cara a cara, débiles para construir conocimiento y ponerlo al servicio de los demás. La sociedad requiere tejido social, capacidad de construir en conjunto, así como docentes que cuando se reúnan realmente tomen estos problemas en serio.



Aprovechemos nuestra racionalidad

Quisiera que juntos hiciéramos un corto recorrido por una fracción de la filosofía que nos ayude a ser más profundos en la forma como usamos nuestra racionalidad. No es obvio que los seres humanos hablemos de racionalidad, por el contrario, es absolutamente profundo. La diferencia que hay entre el conocimiento filosófico y el científico parte del hecho de reconocer que el segundo solo les interesa a unos pocos; en la ciencia se precisa la exactitud por medio de la experimentación. Sin embargo, en la filosofía más que las respuestas lo que nos interesa son las preguntas, pero no cualquier clase de pregunta, sino solo aquellas que estén dotadas de pertinencia y capacidad para abrir horizontes y hacer más claras las ideas. En este sentido, la filosofía rompe con lo obvio. Un buen filósofo no es quien más historia de la filosofía conoce, sino aquel que sabe filosofar, que se sabe accidentar con las ideas, que recoge en el filtro de la duda la capacidad argumentativa, la capacidad de pensar. Y, ¿qué es pensar? Cuando usamos nuestra razón para transformar la ciencia o la tecnología y, por ende, la usamos para preguntarnos quiénes somos o dónde está nuestro bien, dónde está la verdad; uno podría decir que se está mutilando la misma existencia, se está restando a las condiciones de posibilidad de entender que, como lo

decía Platón atribuyéndole a Sócrates, “una vida sin examen no es digna de ser vivida”¹¹. No es el azar del día a día, es el sentido que tiene ese día a día.

Nuestra racionalidad nos sirve para dar profundidad a la vida. No cualquier moda, no cualquier pensamiento, no cualquier postura debe conducir la vida. El deber de filosofar es el de ser capaces de conducir la propia vida. ¿Soy lo que otros quieren que yo sea? ¿Estoy donde los demás quieren que esté? ¿Hago lo que otros quieren que haga? Estas preguntas nos ayudan a usar nuestra racionalidad para nuestra propia vida. Si uno no puede oponerse a ninguna tendencia entonces es un títere de estas. Las modas, las ideologías, por ejemplo, nos están quitando la racionalidad. Los jóvenes que asumen posturas de género por moda están tristemente destinados a chocarse con un sinsentido, el absurdo de una idea que no es pensada. En otras facetas de la vida pasa lo mismo. La tendencia a ideologizar debe ser atacada con una fuerte dosis de racionalización.

Ideologizar la democracia, por citar un caso, nos llena de excusas o totalitarismos y dogmatismos que no la enriquecen. Racionalizar la democracia nos ayuda a inquirir, preguntar y conducir las ideas desde el filtro del pensamiento, de manera que aprovechar nuestra racionalidad es profundamente importante. El filósofo español Xavier Zubiri muestra, más que una selección de formas de conocimiento, formas en que ese conocimiento puede darse. Para el filósofo, por un lado, se encuentra la formalidad por estímulos y, por otro, la de realidad¹². A partir de estas formalidades podríamos, por ejemplo, explorar mucho más sobre la diferencia que hay entre el conocimiento de los animales y el de los seres humanos. Un conocimiento con formalidad estimulada corresponde a ese conocimiento de los animales. Un animal agresivo puede atacar a aquel que se le acerque y que considere una amenaza,

11 “Una vida sin examen no merece la pena ser vivida” sentencia atribuida al filósofo griego Sócrates (470 a. C.-399 a. C.) descrito en la obra *Apología de Sócrates* escrita en el año 399 a. C. por su discípulo Platón (427 a. C.-347 a. C.).

12 Esteban Vargas Abarzúa, “El problema de la formalidad de realidad y de estimulación a partir de la filosofía de Xavier Zubiri”, *The Xavier Zubiri Review* 9 (2007): 5-17.

responde a un estímulo asociado a la supervivencia, a la defensa. En este sentido, toda actividad racional supone conocimiento, pero no todo conocimiento supone una actividad racional. La educación habla de estímulos permanentemente, para que los docentes escriban, para que los estudiantes logren sus objetivos académicos, etc.

La pregunta es ¿qué tipo de estímulos hacen que el conocimiento pase por la razón? O será más bien que los estímulos que damos están en función de producir un conocimiento sin racionalidad. La formalidad de realidad nos lleva a preguntar siempre un por qué. En este sentido, la pregunta está por encima de los problemas y de los estímulos. Usemos el mismo ejemplo, ¿qué pasaría si los estímulos para nuestros estudiantes no fueran cosas? ¿Qué pasaría si el papá dejara de premiar a sus hijos con estímulos materiales? ¿Qué pasaría si nuestros docentes investigaran sin esperar estímulos sino grandes preguntas? ¿La pregunta misma podría ser el estímulo? Aprovechemos nuestra racionalidad para responder esas preguntas.

Finalmente, quisiera dejar abiertas muchas preguntas. El lema de la Universidad Santo Tomás es *Facientes Veritatem*, que traduce ‘buscadores de la verdad’. Este lema nos invita no a mirar los estímulos sino la realidad, las cosas en sí mismas, independientemente de lo que cada uno crea, ¿qué son las cosas en sí? Y usando la formalidad de la realidad entonces podemos colegir que los animales no son inteligentes, como tampoco lo son los teléfonos, los computadores, los aparatos, las cosas, etc. Lo que ha hecho el ser humano es construir, por medio de la tecnología, una serie de habilidades que responden a estímulos, como los animales. Solo el día en que el perro se pregunte por su hambre o por el cariño que sus dueños le manifiestan, estará construyendo inteligencia; sin esas preguntas, imposible. Confundir la inteligencia actualmente es muy habitual, por eso es importante usar y, claro está, aprovechar nuestra racionalidad.



La educación: piedra de choque de la cultura

El filósofo Ludwig Wittgenstein escribió un corto texto que tituló “El ser humano en la campana de cristal roja”, donde se muestra el ideal de la cultura.

Si se compara con luz blanca el ideal puro espiritual (religioso), los ideales de las diversas culturas pueden compararse con las luces de colores que surgen cuando la luz pura aparece a través de cristales de colores [...] Imagínate un hombre que desde su nacimiento vive siempre en una estancia en la que la luz entra solo a través de cristales rojos. Este quizá no se pueda imaginar que exista otra luz que la suya (la roja); considerará la cualidad roja como esencial a la luz, en cierto sentido no notará en absoluto la rojez de la luz que le rodea. En otras palabras: considerará su luz como la luz y no como un tipo especial de turbiedad de la única luz (pues eso es en realidad). Este hombre se mueve de acá para allá por su estancia, examina los objetos, los juzga, etcétera. Pero dado que su espacio no es el espacio, sino solo una parte —delimitada por el cristal rojo— del espacio, solo con que se mueva lo suficiente chocará inevitablemente con el límite de ese espacio¹³.

13 Ludwig Wittgenstein, “El ser humano en la campana de cristal roja (1925)”, en *Luz y sombra. Una vivencia (-sueño) nocturna y un fragmento epistolar* (Valencia: Pre-textos, 2006), 33-58.

Como consecuencia de lo anterior resultan varias cosas: primero, quien esté dentro de la campana se puede dar cuenta de su limitación, pero no puede romper el cristal y acabará resignándose. Entonces se da cuenta de que su luz no es realmente luz, o mejor que no es la única luz. Segundo, se resignará a creer que hay un límite en los colores. Tercero, se genera un profundo conflicto al no poder ver otras luces y comparar la que siempre ha tenido. Hay una limitación por ver las cosas desde dentro y no poder ver las de fuera, o como lo que le puede suceder a muchas personas, creer que su cultura es la única, la mejor y la de más importancia, desconociendo que hay otras y que ninguna es más importante que otra. Creer que porque somos antioqueños somos mejores o únicos, o pensar que porque nacimos en Bogotá ya somos cosmopolitas, nos limita la mirada y nos impide crecer.

Si nos detenemos un poco en la primera consecuencia, el estar dentro de la campana, conciencia de su propia limitación, paraliza la posibilidad de romper el cristal, de atreverse a ver más allá de lo que se tiene, y porque tiene solo una condición de apreciar la misma luz, termina resignándose. La campana a la que hacemos referencia es fácil de identificar, muchos lo llaman contexto, terruño, pueblito, departamento, ciudad... Ser ciudadanos del mundo debe dejar de ser un simple eslogan, es la condición natural de quienes ingresan a una universidad. Hay quienes por cuenta de la marginación, exclusión y pobreza no tienen otra posibilidad que la de sumirse en su propia luz, y deben soportar vivir de ella sin poder dar el salto a las otras luces. La educación nos libera, nos emancipa, aleja de nosotros la pobreza, nos permite, aun estando en la campana, apreciar las luces de otros colores, al darnos la posibilidad de romper la campana para que más luces puedan entrar.

Cuando contamos con una sola luz es muy frecuente que haya un único esfuerzo, ya que solo hay un día por el que hay que trabajar, el día a día que me asegura un hoy en tensa calma. Cuando dicha luz solamente permite apreciar lo único que se me presenta en términos de posibilidad, entonces nos damos cuenta de que la luz no es realmente luz, o que no es la única luz.

La segunda consecuencia a la que nos enfrentamos es la de resignarnos a creer que hay un límite en los colores. Saber que hay

condiciones de posibilidad para apreciar las diferentes tonalidades y la imposibilidad para acceder a estas, por el límite que mi luz le pone a las otras, se vincula frecuentemente con los ámbitos mismos en los que se desarrolla el ser humano. En este orden de ideas, es necesario que un factor externo ingrese en la campana, rompa una parte de ella y permita que los colores se mezclen.

Intentaré asumir la actitud del que quiere romper la campana e introducirme en el espacio y la luz. La aplicación que da Wittgenstein es:

el hombre en la campana de cristal roja es la humanidad dentro de una cultura determinada, por ejemplo, dentro de la occidental, que comenzó aproximadamente con la migración de los pueblos y alcanzó una de sus cumbres —creo que la última— en el siglo XVIII. La luz es el ideal, y la luz turbia el ideal de la cultura. Este se considerará el ideal mientras la humanidad no haya llegado todavía al límite de esa cultura. Pero tarde o temprano llegará a ese límite, pues toda cultura es solo una parte limitada del espacio.¹⁴

Si el hombre se encuentra en la campana de cristal roja y simulamos que esta corresponde a una cultura determinada, la luz que en ella se proyecta es el ideal mismo que se ha venido conformando a través del tiempo y la luz turbia es precisamente la superación del ideal conformado y el establecimiento de un nuevo estatuto cultural. Dicho estatuto parte de la posibilidad de reconocer la luz de las otras culturas y a los sujetos mismos que están presentes en ellas. Después del reconocimiento, la campana debe generar las condiciones necesarias para que las tonalidades con que brillan las luces externas sean aceptadas por quienes durante mucho tiempo solo reconocieron la suya como única y verdadera.

Romper la campana es fundamental, la piedra que choca para romperla es la educación, eso es lo que debe pasar cuando un estudiante de nuestras regiones ingresa a la universidad, se debe romper su propia campana, para que pueda apreciar otras luces, dejarse iluminar por estas. Este es uno de los objetivos de las oficinas de internacionalización

14 Ibid.

en las universidades, ser esas piedras de choque que posibiliten encuentros. Las nuevas tonalidades que se perciben en “la campana de cristal roja” motivan a nuestros estudiantes a viajar, a conocer nuevos idiomas, dialectos, culturas, necesidades, arquitecturas, climas, comidas, personas diversas que iluminan la campana. Ser ciudadanos del mundo es la consecuencia de una formación verdaderamente integral que fundamenta su pedagogía en las distintas situaciones, ambientes y problemáticas.

Se puede decir, pues: el ser humano importante siempre tiene que habérselas de algún modo con la luz (esto le hace importante), si vive en medio de la cultura tiene que habérselas con la luz coloreada, si llega al límite de la cultura ha de enfrentarse a ella y, entonces, es ese enfrentamiento, su tipo y su intensidad, lo que nos interesa de él, lo que nos conmueve de su obra.¹⁵

15 *Ibíd.*

Desigualdad y falta de oportunidades: el reto de las universidades

Es propio del entorno universitario latinoamericano el problema de la desigualdad y la falta de oportunidades. La división de la sociedad en clases es una realidad que ha tomado diversos matices históricos; la economía capitalista se ha configurado según coyunturas históricas como la Revolución Industrial, el auge de la globalización, la integración económica entre países, entre otras. El modelo neoliberal surge como fruto de esta realidad y sus marcadas consecuencias sociales se ven en países latinoamericanos y del Caribe, al punto de ser considerados como problemas estructurales de esta región: miseria, desigualdad, pobreza, exclusión, violencia, etc.

El profesor Eduardo Aponte¹⁶ subraya como el elemento central de la globalización-mundialización, la generación de ventajas competitivas. Esa es la función de la educación superior, generar dichas ventajas competitivas. Las sociedades actuales se rigen por la cultura del trabajo: la acumulación del capital y el consumo, la necesidad de aprender lo que las empresas necesitan, la eliminación de fronteras no solo para el comercio sino para el libre desplazamiento de los factores

¹⁶ Eduardo Aponte, “Modelo de acreditación de acceso, calidad y pertinencia para la transformación de la educación superior: hacia una política de educación superior para el desarrollo sostenido con equidad en la región de las Américas y el Caribe”, *Educación Superior y Sociedad* 8, n.º 2, (1997): 15-32.

de producción, el establecimiento de estrategias en pro de la división internacional del trabajo, la transferencia de conocimiento técnico, científico y tecnológico que hacen competitivos el trabajo y la producción, entre otros aspectos que caracterizan la función del mercado en el escenario de la globalización.

En el plano educativo, la desigualdad se evidencia en la disparidad de recursos disponibles para esta, los más desafortunados cuentan con escasa y paupérrima infraestructura, la calidad es insuficiente y es notorio el abandono del Estado, que no se responsabiliza de este derecho humano, clave para el desarrollo. Desde otra perspectiva, es importante considerar cómo la inclusión y la equidad están ausentes en las políticas planteadas por los gobiernos para la educación superior, tanto pública como privada. Ciertamente que se ha querido masificar el acceso a la educación de nivel superior en las últimas décadas y en diversos países de la región se ha trabajado para lograrlo, pero la verdad es que la mayoría de las personas siguen sin poder acceder por razones de ingresos, por exclusión racial, étnica, entre otras razones.

La Unesco considera¹⁷ que la educación es la vía para el desarrollo, la mejora de ingresos, el fin de la pobreza crónica e intergeneracional y como medio para mejorar los ingresos de los agricultores; sin embargo, aunque el medio para erradicar la pobreza planteado por este organismo supranacional es legítimo, no deja de ser un ideal para cualquier plan de gobierno y proyecto social. La realidad es que esto no es tan fácil y simple como parecería y mucho menos en los países latinoamericanos.

Nunca habíamos sido tan conscientes de la necesidad de la educación, sin embargo, nunca habíamos visto tanta deserción y desmotivación para ingresar a la universidad. En este sentido, ¿cuáles son los

17 Unesco, *Educación para el desarrollo rural: hacia nuevas respuestas de política* (Roma: Unesco, 2003); Unesco, *El desarrollo sostenible comienza por la educación: cómo puede contribuir la educación a los objetivos propuestos para después de 2015* (París: Unesco, 2014); Unesco, “Reducir la pobreza en el mundo gracias a la enseñanza primaria y secundaria universal”, Documento de política 32, ficha descriptiva 44, 2017. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000250392_spa

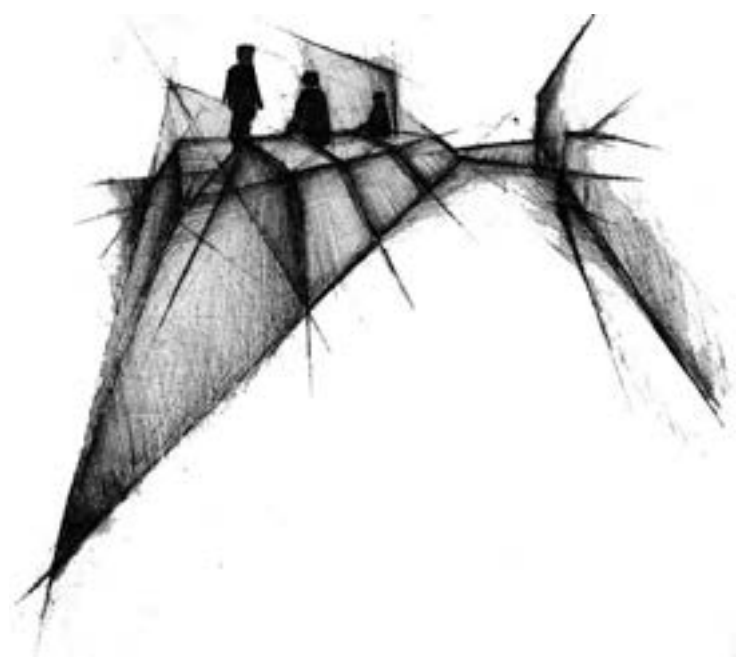
retos? No solo se trata de brindar mayor cobertura, sino de generar condiciones de igualdad para poder desarrollar un proyecto educativo en el cual se garanticen la permanencia y la disminución de las tasas de deserción; es una realidad que puede afrontarse con mayor inversión social en oposición a nuestras sociedades cohesionadas en torno al dinero fácil, rápido y abundante, allí donde el delito se ha organizado en estructuras que generan recursos y facilidades para ingresar a grupos al margen de la ley.

Asimismo, la pertinencia debe trascender los conceptos teóricos que plantean muchos planes de desarrollo, idílicos, e intervenir en las realidades de las personas, para que la educación las vincule con el sector productivo y puedan mejorar sus condiciones de vida. La generación de riqueza (eficiencia) y la forma en que debe ser distribuida son el norte que direcciona las políticas económicas de un país, en palabras de Gregory Mankiw (2007)¹⁸, “mueven la economía en pro de la generación de bienestar para todos”.

Ciertamente, el concepto de desarrollo se ve íntimamente ligado a los procesos de integración económica, alianzas estratégicas, transculturación e interdependencia política, económica y comercial; todas ellas características propias de un proceso que surge en la década de los cincuenta y que hoy en día forma parte del léxico popular, ampliamente conocido como globalización. En términos de Elmar Altvater y Birgit Mahnkopf (2002)¹⁹ puede entenderse como un *complejo proceso de transformaciones* económicas, sociales y políticas que prolongan la gran transformación de los siglos pasados. En este contexto, la educación no es un descubrir y mantener las ventajas competitivas del sector productivo, es el medio para desarrollar personas y sociedades, es la posibilidad de generar equidad e igualdad, razón por la cual debe ser desarrollado como núcleo de los proyectos políticos.

18 Gregory Mankiw, *Principios de economía*, 4 ed. (Madrid: Thomson, 2007).

19 Elmar Altvater y Birgit Mahnkopf, *Las limitaciones de la globalización. Economía, ecología y política de la globalización* (Ciudad de México: Siglo XXI, 2002).



Deshumanización de la educación

Quisiera abordar el problema de la “humanización” de la educación desde dos perspectivas: la deshumanización y la humanización, analizadas en dos momentos. De las muchas consideraciones que se pueden tener, me limitaré a enfocarme en algunos pocos aspectos que, como consecuencia, han deteriorado el universo educativo y lo han llevado a un plano deshumanizante y rígido. En primer lugar, el asunto parte del concepto de verdad. La educación persigue decididamente este propósito, se orienta hacia la verdad como meta última; sin embargo, esta ha sido reducida a los planos correspondientes de la ciencia natural, que tiene implícitos los desarrollos de la tecnología y la opción existencial, que nos orienta hacia aquello que deseamos. Reducir la verdad a estos dos planos es un error, si la orientamos hacia la ciencia natural simplemente, entonces la ética y la moralidad quedarían excluidas del terreno de la verdad. Esto es muy grave, puesto que el comportamiento humano no puede ser regido exclusivamente por el derecho o por la opinión de lo que a la gente le parece que es la verdad. Socialmente esto nos ha traído graves consecuencias, la huérfana de ese modelo es la ética y no hay que desgastarnos hablando de las consecuencias que ya son bien conocidas.

El problema de la verdad es muy profundo, pero no lo consideramos con seriedad, de hecho lo relativizamos al punto de afirmar que no hay verdades supremas y absolutas: ni la ciencia, ni la opinión de las personas se atrevería a decir que el agua no moja, sino que seca, o que el fuego no quema. Hay verdades que son absolutas y por lo mismo no las podemos reducir a los dos planos mencionados.

La ética se orienta al bien y la estética, a la belleza. Hemos deshumanizado la educación cuando la ética y la estética dejaron de influir en el desarrollo del pensamiento humano. Si bien la ética orientada al bien es un habilitador para la paz, la estética orientada a la belleza es el habilitador de la justicia. Ludwig Wittgenstein estableció una relación de identidad²⁰ entre ética y estética, de cuya perversión surgiría la hipocresía, la doble vara de medir y, sobre todo, una manipulación mediática. La estética nos ayuda a equilibrar la vida, orienta nuestro vivir hacia el reconocimiento de todos y su justa proporción en la medida que le corresponde a cada uno. Justicia y paz son, en definitiva, las claves de la convivencia. Por eso la educación no las puede divorciar, si lo hace, incurre en una ruptura tal que la misma vida se pone en juego. Tan importante es orientar la vida hacia lo bello como hacia el bien, como lo diría el mismo Kant, porque solo podemos ver lo bello a partir de lo bueno²¹. Si la educación no integra en sus modelos de gestión la ética y la estética, se puede decir que esta es una deshumanización, porque estamos aislando las mismas facultades humanas frente a la propia vida.

Si se reduce la verdad, la ética es la primera afectada. Si se genera un divorcio entre la ética y la estética es la vida la que está en juego. Si esta cadena crece, entonces nace nuestro principal lastre: la corrupción. Es triste, mucho se ha dicho del tema, pero al parecer no avanzamos. En la actualidad nuestros jóvenes están desertando de sus programas académicos, se están yendo impulsados por sus familias simplemente porque es mejor hacer un “cursito”, no importa el lugar donde se lo dicten y salir a “ganar plata” muchas veces como sea, donde sea y sin importar la forma. En la sociedad de “los vivos”, quienes tienen éxito no son los mejores. ¿Será que estamos cayendo en la cuenta de lo que está en riesgo? ¿Será que los gobiernos locales y nacionales no se dan cuenta de que educar es la mejor forma de salvar a la sociedad y

20 “6.421. [...] (Ética y estética son una y la misma cosa) [*Ethik und Aesthetik sind Eins*]”. Ludwig Wittgenstein, *Tractatus lógico-philosophicus* (1921) (Madrid: Alianza, 1989).

21 Immanuel Kant, *Crítica del juicio*, Biblioteca de obras maestras del pensamiento (Buenos Aires: Losada, 2005).

muchas de las instituciones que están prestando el servicio no tienen las condiciones para hacer bien esta tarea? Ahora resulta que todos saben educar o, lo que es peor, todos creen tener una verdad ahincada en la opinión sobre las maneras como se debe educar. Es que acaso ¿no es triste ver tan poco rigor académico? ¿Tenemos los mejores profesionales en las empresas? ¿Será que cuando un empresario busca un profesional lo está haciendo consciente de integrar a una persona ética, estética, orientada por la verdad y alejada de la corrupción? El problema de la deshumanización es la consecuencia de una sociedad que se privó de verdades absolutas, que limitó la búsqueda de la verdad, que generó un divorcio entre la ética y la estética y que está aceptando la corrupción como parte de su paisaje interior.



La humanización de la educación

Hace unos meses me encontraba con un grupo de rectores de algunos colegios reflexionando sobre la formación humanista en sus proyectos educativos. Frente a la pregunta ¿cómo humanizar la educación?, algunos se sentían derrotados, frustrados, incapaces. Las tareas cotidianas, la legislación educativa y las declaraciones en función de la Constitución política contribuyen en gran medida a este desánimo. Piensen ustedes, por citar un ejemplo, en la muy conocida declaración: “el libre desarrollo de la personalidad”. ¿De qué se trata en definitiva? ¿Por el libre desarrollo de la personalidad tenemos que dejar que un joven consuma sustancias psicoactivas, maltrate su cuerpo, deteriore su lenguaje, exponga su dignidad? ¿Será que el aparente contenido humanista que hay en aquello de dejar que las personas libremente desarrollen su personalidad está desfigurando el real sentido humano que hay en ello?

Frecuentemente, en las mismas instituciones estamos dejando de lado la realidad de nuestros jóvenes simplemente porque ya no podemos involucrarnos en sus dolores, sus tristezas, sus angustias existenciales. ¿Cómo humanizar la educación en este contexto? Habría que volver sobre un principio muy antiguo y usado en la educación tradicional: proteger. Nos hemos centrado solo en el prevenir y hemos descuidado el proteger. De nada sirve, finalmente, prevenir si no se protege al niño frente a los eventuales abusos sexuales e incitación a las drogas.

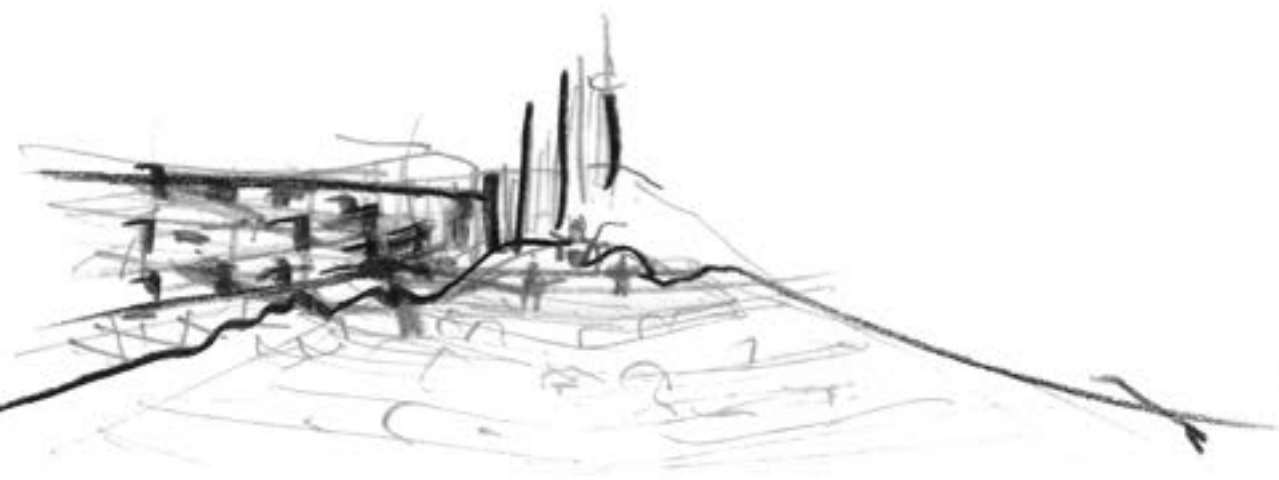
Ahora, más que nunca, la función de la familia en los procesos formativos es vital. Se hace más relevante el perfil de docente que se está vinculando a las instituciones educativas. Es imposible humanizar si quienes administran las instituciones educativas no tienen esto como un principio fundamental. Las instituciones han dejado de hacerse preguntas trascendentales, da lo mismo lo uno que lo otro, aunque haya antagonismos. Los documentos institucionales son los menos conocidos, ¿cuántos de nuestros docentes vuelven una y otra vez sobre estos contenidos? ¿Cuántos de los que trabajan en las instituciones educativas conocen el proyecto educativo institucional o el modelo pedagógico de la institución? ¿Cuántos, si quiera, han comprendido la misión y la visión? Hemos dejado grandes documentos, muchos de ellos bien escritos, en los anaqueles de las bibliotecas institucionales. La triste realidad es que esas competencias que tanto buscamos en la sociedad y que dependen exclusivamente de la educación no se están dando porque no hacen parte de la cultura organizacional de esas instituciones. Pensar críticamente, comunicarse asertivamente y convivir como ciudadanos. En esto se encuentra precisamente el cómo hacer que nuestra educación sea más humanista.

La sociedad actual vive en una crisis de aquellas habilidades que llamamos blandas y que hacen parte de lo que una persona pone en juego diariamente, bien sea en el estudio, en el trabajo, en la ciudad o en la familia. Si en una sociedad no se enseña a pensar críticamente el resultado será una ética en vía de extinción. Los altos índices de corrupción y las formas como asumimos nuestros compromisos políticos parten de la forma como nos han manipulado, han enajenado nuestro pensamiento, nos han desinformado, nos están burlando tan solo porque no aprendimos a pensar y nuestras instituciones no nos enseñaron.

Vale la pena analizar las maneras, cada vez más convencionales, como nos estamos comunicando. Las falsas noticias, las mentiras que nos hemos creído, las redes sociales al servicio de la mentira y de los intereses que buscan arrendar nuestro pensamiento, son consecuencia de una sociedad que siente y disiente cuando no es capaz de argumentar y tener la valentía para decir las cosas como cada uno las piensa o las siente. Vivimos en el juego de las complacencias, creemos que

nuestra aceptación depende de que le demos a entender a otros que estamos siempre de acuerdo con lo que dicen. Grave error que nos está trayendo como consecuencia una generación de analfabetos y marionetas de intereses que no contribuyen al desarrollo social.

Finalmente, bajo estas consideraciones humanizamos para formar ciudadanos que sean confiables para la sociedad y construyan su propia felicidad. Preocupan tantos niveles de depresión, tristeza, soledad e inseguridades. ¿Qué educación puede declarar que es humana cuando lo que vemos en las aulas de clase es una generación sin ambiciones, sin ganas de construir escenarios de felicidad, con perspectivas de vida vacías y muchas veces sin ellas? Querido lector, aprendamos y enseñemos a pensar, a comunicar y a convivir para construir realmente una sociedad humanizada y humanizadora.



Formemos en lo humano

Se recompensa mal a un maestro
si se permanece siempre discípulo.

FRIEDRICH NIETZSCHE, *Así hablaba Zaratustra*²²

La educación hace grandes esfuerzos cotidianos por lograr ubicarse en el contexto; cada escuela y agente de formación son víctimas de los intentos por lograrlo. En los años noventa el asignaturismo era necesario ya que se debía formar al hombre todero y, por esto, entre más asignaturas se cursaran habría una mayor posibilidad de posicionarse y ubicarse en el mercado laboral. Cuando el nuevo milenio empezó a asomarse haciendo guiños de que haría estragos, las escuelas, colegios y centros de educación se asustaron frente a los cambios que se avizoraban. No era una novedad que muchos empezaran a reformar sus proyectos educativos, simplemente por no quedarse aislados de un proceso forzado por las escuelas de mayor envergadura.

A nivel científico, se sabía que el siglo de la física estaba declinando. Ya teníamos carros, se había teorizado y formulado leyes de movimiento, gravedad, choques, etc. La electricidad y el sonido eran parte de nuestra cotidianidad, así que hacer un bombillo no era gran novedad. En cada esquina de barrio, en cada centro comercial, los talleres de electrodomésticos abundaban y la razón de ser de una vivienda era que estos elementos fueran indispensables. El siglo XXI apareció agresivo, al pretender dejar de lado la física, darla por supuesta y por

22 Friedrich Nietzsche, “De la virtud dadivosa”, en *Así hablaba Zaratustra* (Madrid: Edaf, 1998), 95.

entendida. Este siglo quiere romper las estructuras que siglos atrás habíamos construido acerca de la posición de la persona en la esfera global. Ya no hablamos de descubrimientos sino de interpretaciones, ya no hablamos de necesidades sino de vacíos, ya no hablamos de física sino de biología, quizás en unos años ya no hablemos de maestros sino de desarrolladores.

Se me viene a la memoria aquel texto sobre el atardecer de la Modernidad del maestro Estanislao Zuleta²³:

Acaso ningún escritor haya hecho tan conscientemente como Nietzsche de su estilo, un arte de provocar la buena lectura, una más abierta invitación a descifrar y obligación de interpretar, una más brillante capacidad de arrastrar por el ritmo de la frase y, al mismo tiempo de frenar por el asombro del contenido.

Parece que Nietzsche buscaba hacer despertar a las mentes y provocar un sinsentido de la educación, ya que todo lo hecho hasta el momento no valía la pena.

El genoma humano llegó y unos intentaron despedirlo inmediatamente. No quisieron escucharlo y lo condenaron, otros lo excomulgaron. Sin creerlo, el mapa genético llegó buscando mejorar el nivel de vida y brindando posibilidades para el cuidado de sí. Más tarde intentó ir más allá. Quiso que la especie humana no se acabara y que la prolongación de la vida fuera posible. El genoma inició la discusión de la clonación, la construcción de los mapas genéticos y el mejoramiento de la especie. De esta no se quisieron aislar ni el aborto, ni la eutanasia, ni la eugenesia ni ninguna de las manifestaciones que buscaban argumentar sobre la dignidad humana y el dominio que cada persona podía tener sobre ella. La filosofía se cansó de la metafísica de sustancias, esencias, potencias y actos. Se construyó la genealogía de la moral, la historia de la sexualidad, la historia de la mierda; se quiso ir más allá del bien y del mal; se quiso pensar de nuevo los cinco

23 Estanislao Zuleta, *Sobre la lectura* (1982), <http://catedraestanislao.univalle.edu.co/SobreLectura.pdf>

sentidos, volver sobre los órganos haciendo un proceso deconstructivo de la realidad, hasta que en la actualidad giramos en torno al cuidado de nosotros mismos y la posibilidad de entendimiento a partir de la lógica ascendente: gastronomía, pasiones, climas, sentidos, etc. Los juicios estéticos de nuestro tiempo ya no se enmarcan en el concepto de belleza; en la actualidad el clima, el gusto, el tiempo y el espacio de la persona reevalúan las consideraciones que antes se habían descuidado. Con optimismo la tesis de la estética de Tomás de Aquino unida a la idea de justicia es y será realmente el ideal de la belleza.

La música se ve forzada a ser un fármaco. Actualmente solo se piensa en hacer fusiones de ritmos que contagian y alivian. Se quiere hacer gregoriano con pop, rock con ritmos tropicales y mezclamos fácilmente los sonidos intentando hacer que la música se enferme y nosotros focalicemos nuestra emoción en su enfermedad. Los teólogos ya no quieren saber nada más de dogmas, quieren reivindicarse con la realidad de los pobres, los desposeídos y marginados, de lo sagrado, del medio ambiente, la naturaleza y el lenguaje. Incluso la argumentación está acuñando términos que dejan de lado la posibilidad del lenguaje del siglo anterior. Por citar solo un caso, ya no se hacen críticas textuales o mecánicas sino viscerales. A esto está llamado quien se encargue del ejercicio filosófico y educativo, a reflexionar visceralmente sobre la realidad. Visceralmente la mujer asume una posición relevante. En el siglo pasado se quiso tomar la voz de la mujer como un problema de género, en nuestro tiempo se considera un fortalecimiento hegemónico de la afortunada condición de ser mujer. La condición sexual y la diversidad se ubican en primer plano. La reflexión ética se estandariza y la moral se reduce.

Con estas y muchas más cosas, la educación y la formación siguen luchando por establecerse en un mundo cambiante. ¿Qué tan difícil es educar actualmente? Es difícil pero siempre es posible. La cuestión en nuestro contexto es ¿qué tan difícil es formar? ¡No es difícil formar! Nuestro siglo pone al relieve una infinita posibilidad de formar a partir de lo humano. Esto no solo se limita a las consideraciones físicas, ya que se puede correr el riesgo de reducir lo biológico a lo físico. Esta es mi propuesta: volver sobre lo humano.

Esto requiere que el artista (formador) [...] convierta los materiales que utiliza en materia prima en el sentido que lo era para los alquimistas: ingredientes imprescindibles para obtener el oro. Todo lo que hereda el hombre contemporáneo le llega cargado de un sentido que ya le han dado sus antepasados. El artista tiene que poseer el poder de descargar esa materia de los sentidos que le han sido asignados y devolver los materiales a materia prima original²⁴.

Este es el papel del artista, del formador. Pensar la formación como un arte es adecuadamente necesario. “El arte dona doblemente: da la escultura y la vista, da la música y el oído. Es el secreto por el cual se mantiene el hilo, a veces débil, entre la obra y el espectador”²⁵.

24 Samuel Vásquez, *Lectura y conversación. Algunas erratas de fe*, 23 de marzo de 2006, Corporación Otraparte. <https://www.otraparte.org/actividades/literatura/samuel-vasquez-1.html>

25 *Ibíd.*

Modelos educativos para estudiantes que no existen

Es una obviedad decir que la educación está cambiando, que las didácticas se están transformando, que los entornos digitales están generando las grandes transformaciones del sector educativo y de otros sectores. Si estas cosas están cambiando, claro es que sus consecuencias son notorias en las mismas personas que han cambiado y están cambiando. De hecho, no sería atrevido decir que los modelos educativos tradicionales fueron diseñados para los estudiantes de las generaciones anteriores. ¿Cómo es esto? Sí, ya no existen los estudiantes que respondan a esos modelos, simplemente porque estos fueron pensados en un momento diferente, en una época mucho más estable, menos cambiante.

Hace poco lo hablaba con un docente de la Universidad Santo Tomás, sede Medellín, quien me decía que el gran trabajo de muchos investigadores consistía en adaptar a esta generación los modelos educativos ya conocidos, que me permito llamar tradicionales. Puede que ese sea un error, me pregunto si no será mejor hacer todo lo contrario: crear un nuevo modelo educativo que se adapte a las necesidades actuales.

Los modelos educativos son visiones sintéticas de teorías o enfoques pedagógicos que orientan a los especialistas y a los profesores en la elaboración y análisis de los programas de estudios; en

la sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje, o bien en la comprensión de alguna parte de un programa de estudios.²⁶

Considero que debemos tomar muy en serio este problema, ya que precisamente en las reuniones de los académicos se tiende a teorizar, problematizar y reflexionar, pero finalmente no se llega a acciones concretas. Entre dichas divagaciones se encuentran: cómo crear un modelo 4.0 de la educación²⁷; cómo implementar un currículo inteligente para la actualización de todo el sistema educativo, cómo entender la revolución 5.0²⁸ y los nativos digitales como agentes de desarrollo; cómo desescolarizar algunas competencias y áreas de conocimiento para reducir los tiempos de titulación. Entre otras, muchas cosas se dicen y lo peor es que ahí nos quedamos, hablando mucho y haciendo poco.

26 Martha Díaz Flores y Enrique Osorio García, “Nuevo modelo educativo ¿mis-mos docentes?”, *Tiempo de Educar* 12, n.º 23 (2011): 29-46. <https://www.re-dalyc.org/articulo.oa?id=31121090003>

27 “Cuando hablamos de educación 4.0 estamos hablando de [...] la [...] que es querida y urgente en los modelos educativos tradicionales [...] para adaptarse a la Cuarta Revolución Industrial: el *big data*, la inteligencia artificial, la robótica y el Internet de las cosas (IoT) [...] La educación 4.0 no está centrada primariamente en los contenidos, está centrada en hacer alumnos competentes, aquellos que saben, que saben hacer o aplicar y que saben ser”. Michael Parrales, “¿Qué es la educación 4.0 y por qué es tan relevante?”, *InspirED Education & Technology*. <https://inspire-edu.tech/educacion-4/>

28 “Sociedad 5.0 se llama así porque [...] consideran que ha habido antes cuatro tipos de sociedades [...] Estamos, según esta visión, viviendo la integración sofisticada del ciberespacio (la información) y del espacio físico (el llamado mundo real) que ha de conformar la sociedad 5.0, centrada en los humanos, en las personas [...] la creación de conocimiento a partir de la información en esta fase de la sociedad humana, la harán sobre todo las máquinas, a través de la inteligencia artificial (IA), pero al servicio de las personas”. Andrés Ortega, “Sociedad 5.0: el concepto japonés para una sociedad super inteligente”, *Real Instituto Elcano*, 25 de enero de 2019. http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/economia+internacional/ari10-2019-ortega-sociedad-5-0-concepto-japones-sociedad-superinteligente

Según José Gimeno Sacristán, “el modelo educativo es una representación de la realidad que supone un alejamiento o distanciamiento de esta”²⁹. Cabe preguntar: ¿será que nuestro modelo educativo nos acerca a la realidad? ¿Será que cuando un joven ingresa a una institución educativa se siente conectado, en relación, integrado con la realidad? ¿Será que las instituciones educativas no están desfasadas de la realidad de sus estudiantes o les están desfasando la realidad misma? En el caso de los colegios, es inconcebible que muchas instituciones se sigan resistiendo al bilingüismo; hace poco una rectora me decía que ella no ofrecía bilingüismo sino énfasis en el idioma. Un colegio debe plantearse tres objetivos urgentes: ser bilingüe, migrar hacia la implementación de la media técnica o de la formación dual e integrarlas al sistema de educación superior. Queridos amigos, poco le interesa a un papá que el colegio esté certificado en calidad, eso ya debe ser una condición mínima de las instituciones.

El mundo digital exige a las instituciones de educación que centren su atención en construir un modelo educativo a partir de tres escenarios: enseñar a pensar, enseñar a convivir y enseñar a comunicar. Con esa base, la educación debe plantearse los nuevos problemas y competencias. Una universidad, por ejemplo, ya debe dar por sentado que quienes ingresan en ella son bilingües, porque los colegios que hacen bien su tarea están graduando a los estudiantes con esa competencia. Se les debe garantizar mucho más tiempo de trabajo virtual y se deben diseñar los recursos que esa interacción demanda.

La evaluación por selección múltiple con única respuesta no será necesaria, ahora debemos verificar las fuentes de información, la utilización de bases de datos, la capacidad de comunicar. Un examen parcial debería ser de tres minutos para que en un video compartido, en el canal de YouTube u otra plataforma, el estudiante comunique lo aprendido, haciendo las descripciones que deba hacer y asumiendo posturas críticas. Actualmente es más fácil identificar los cimientos del modelo educativo, identificar su contexto, saber a quiénes va

29 José Gimeno Sacristán, *Teoría de la enseñanza y desarrollo del currículum* (Madrid: Amaya, 1981), 96.

dirigido, reconocer al docente como actor fundamental de esta tarea, orientar los desarrollos con metas claras y accesibles, saber qué es realmente lo que debemos enseñar, cuándo hacerlo, con qué recursos y cómo. Grandes preguntas surgen, la que más nos preocupa sigue siendo la de la equidad, aun así, estamos llegando al punto en que o se toman acciones o seguimos educando a una generación que simplemente ya no existe.

Aprendamos de otra manera

Muchos han dicho que la mejor manera de formar y de aprender es con el ejemplo. Me atrevería a decir que no es la mejor forma, ¡es la única! Se ha insistido en la diferencia entre formar y educar. Aunque parezca obvio, hemos defendido la idea de la educación como un medio para suministrar información y otorgar títulos; sin duda, este modelo educativo ha quebrado la dimensión social del conocimiento, ha deteriorado el mercado laboral y ha hecho obsoleto el proceso de enseñanza-aprendizaje. Nunca será lo mismo transmitir información a otorgarle a las personas herramientas para la vida. Esa es la base, de eso se trata esa diferencia entre formar y educar.

Mi padre siempre me hablaba del arte de la talabartería y del hermoso oficio de trabajar con el cuero. El artesano, con mucho empeño, tenía que curar el cuero, macerarlo hasta darle determinada forma y empezar a confeccionar un producto que fuera manejable después de un largo proceso. Dar forma es la razón fundamental de la formación. Damos forma a mejores ciudadanos, seres humanos viables para la sociedad y esto no solo lo hacemos con información, siempre hay que hacerlo con algo más.

Hace unos años conocí al padre Carlos Quintero, quien en su momento era el encargado del departamento de comunicaciones del Consejo Episcopal Latinoamericano (Celem). Un hombre dinámico, enamorado de los medios de comunicación, carismático y de un sentido del humor que realmente es lo que más recuerdo de él. El padre Quintero, hoy monseñor, obispo de Armenia, hace unas semanas quiso

dar una lección a sus agentes de pastoral disfrazándose de habitante de la calle para asistir a una reunión que él mismo había convocado. Se puso entre los asistentes, se tropezó, dialogó con quien le prestó atención, estaba ma oliente, estaba puesto de manera incómoda como suelen estar los habitantes de la calle cuando no son reconocidos.

Frente al rechazo de los asistentes, el obispo mostró su verdadera identidad y dejó una lección no solo para quienes asistieron a la reunión por él convocada, sino para quienes hemos visto la noticia con detenimiento³⁰. Lo que pretendía el obispo era dar una lección a un grupo de personas que se capacitaban en pastoral social sobre la coherencia que existe entre ser educado para atender una problemática social y ser formado para lo mismo. Podemos recibir muchos conocimientos, pero realmente son muy pocas las prácticas de vida que podemos compartir. ¿Cuál es en definitiva la transformación que surge en la educación? No es lo mismo aprender de solidaridad a ser solidarios. No es lo mismo aprender mucho de derechos humanos a ser un agente promotor de estos. Las personas siguen reclamando coherencia, capacidad de hacer lo que se dice, de aplicar lo que se predica. Piensen ustedes en los momentos en que nuestro país ha presenciado las protestas estudiantiles, los reclamos por las situaciones injustas y de poder. Para hacer frente a la situación de los estudiantes de nuestra patria, la denuncia del Obispo es más que pertinente. Los colombianos sufrimos de un mal que nos sigue condenando socialmente: la indiferencia. Poco nos importa la situación de los demás, poco nos interesan el dolor, el sufrimiento, las desesperanzas, las injusticias, los reclamos de las minorías por sus derechos, el sufrimiento de la mujer, la muerte de los líderes sociales, los abusos contra los niños, la situación hostil del empleo informal en el país, las condiciones de los maestros, el deterioro de las instituciones, la polarización política y la falsa información que en las redes sociales sigue enajenando las mentes de nuestros compatriotas, indiferentes frente a la corrupción, frente a la muerte, frente a la paz. Nuestro país está reclamando más presencia

30 En este enlace se puede acceder al registro en video de esta experiencia: <https://youtu.be/HYBVcuYZbtc>

de la educación en los problemas reales de la sociedad. No podemos seguir con la triste condición del siglo xx, la academia como la gran ausente en el proceso político y social del país. No más indiferencia, aprendamos a aprender de otra manera.



Formar para la solidaridad

Quisiera en esta oportunidad detenerme un poco en un asunto: en el 2019 algunos países de América Latina fueron protagonistas de protestas sociales. Luego de las convulsionadas semanas que se vivieron, en el sentido profundo que representan la lucha, la denuncia y la voz que los estudiantes han elevado, después de haber escuchado los gritos y las consignas, y de haber visto las almas enardecidas, hemos tenido también que soportar la indiferencia de un país que ha sobre diagnosticado que el principal problema es la educación y, cuando los estudiantes han reclamado sus derechos, han sido estigmatizados y señalados como bandidos.

En el seno de la universidad, las luchas sociales y los reclamos por condiciones de justicia y equidad siempre han estado vigentes. Hace 500 años, la protagonista era la Universidad de Salamanca. Un grupo de estudiantes que había llegado a la América descubierta por Colón denunciaron abiertamente la injusticia que se estaba fraguando en el nuevo continente; hecho de vital importancia al que se le aduce el nacimiento del derecho internacional. *Ego vox clamantis in deserto*³¹. Con esta célebre frase tomada del Evangelio de San Juan, en la que el Bautista responde a la pregunta ¿quién eres?, y que antes se escucharía en la voz del profeta Isaías, comienza el discurso que quince siglos después del Bautista, en la ciudad de Santo Domingo, República

31 “Yo soy una voz que clama en el desierto”, Juan 1:23.

Dominicana, un hombre dirigiera a todos los colonos españoles una vez subido al púlpito. Un fraile dominico venido de la Salmantina, con vigor y sensibilidad dio comienzo a una serie de denuncias, que si bien tuvieron eco en la Corona española, muy poco representaron ante la desobligante actitud de quienes ejercían el poder. Fray Antonio de Montesinos, con un grito de lucha reclamó dignidad para los indígenas³². ¡Qué lindo ha sido ver ahora a los mismos indígenas en Ecuador elevando la voz, convencidos de su lucha, comprometidos con sus propios destinos!

El sermón de Montesinos no es una simple denuncia, es un grito. Para la tradición judía y cristiana, el profetismo estaba vinculado con el compromiso del grito. Elevamos la voz para arrancar, destruir, construir, reclamar y plantar. Nuestros jóvenes gritan y hay un país que no los escucha, pero ¿cómo solidarizarse si no entendemos el porqué de la protesta? He aquí el problema. Los estudiantes gritan y no sabemos por qué lo hacen, para qué y qué ganan o pierden. Hace 500 años, Montesinos justificaba su grito con el reconocimiento que quien habla es “la voz que os será la más nueva que nunca oísteis, la más áspera y dura y más espantable y peligrosa que jamás pensasteis oír”³³. Si escuchamos con atención el reclamo de los estudiantes, nuestra solidaridad estaría con ellos. Una solidaridad capaz de hacer que los ciudadanos conscientes pongan sus buenos sentimientos y asuman acciones encaminadas a superar las situaciones problemáticas y salir adelante. En estos términos, la solidaridad se define como la colaboración mutua entre las personas, como aquel sentimiento que nos mantiene a todos unidos en todo momento, especialmente cuando se viven experiencias difíciles.

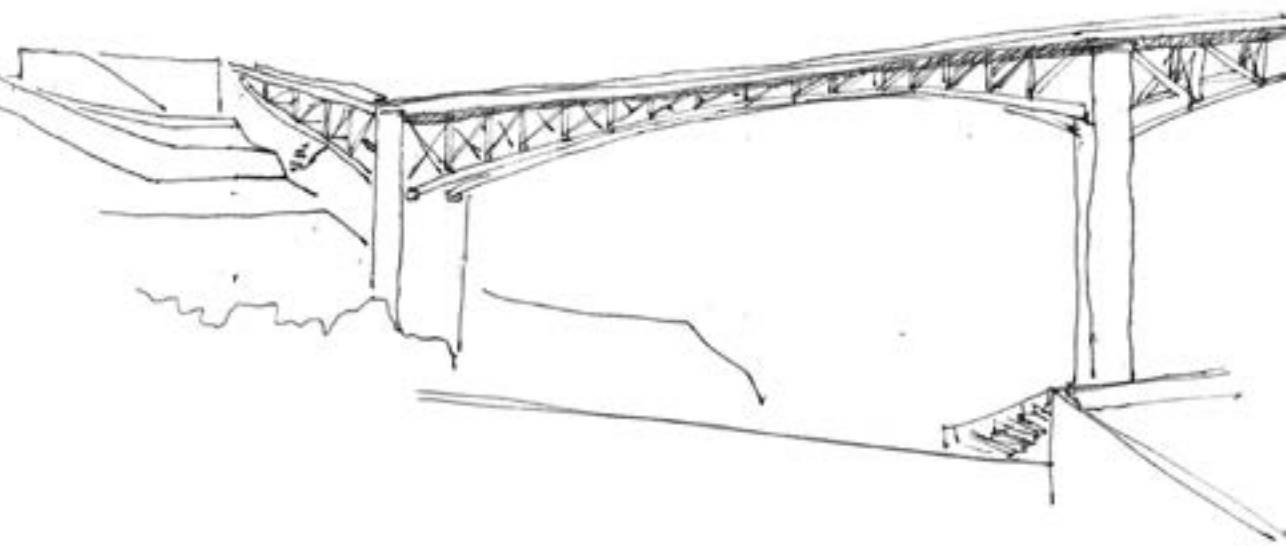
Nuestros estudiantes reclaman la solidaridad de todos. Esta implica que comprendamos cuál es su lucha, el porqué de sus gritos, sus sentimientos de dolor frente a la cruel inequidad en la que el sistema educativo se ha visto sumido por años y la creciente corrupción. Esta

32 Primera comunidad de dominicos en América, fray Antonio Montesino, *Sermón de Adviento “Ego vox clamantis in deserto”*, 21 de diciembre de 1511.

33 *Ibíd.*

no puede ser una causa perdida y si lo es, entonces seguirá siendo la causa de las generaciones venideras. Los estudiantes requieren de nuestra solidaridad para salir del anonimato, para hacerlos visibles, para incluirlos parte constitutiva en el proceso de seguir construyendo nuestro país. Los estudiantes requieren de nuestra solidaridad para sentir el ánimo y seguir gritando, para no ser señalados como delincuentes cuando la lucha es cruelmente camuflada por quienes quieren hacer daño o apagar sus voces. Esta es una lucha de todos y de nuestra solidaridad depende que los gobiernos presten atención a los gritos de los muchachos que desesperadamente alzan su voz para tener un mejor país. Eduquemos en la solidaridad para tener realmente ciudadanos. Queremos gobernantes preocupados en hacer de sus habitantes ciudadanos, más que en construir ciudades, en esto me inspiro abiertamente en la tesis de mi querido amigo Sergio Roldán: “ciudadanía antes que ciudad”³⁴.

34 Sergio Roldán Gutiérrez y Luis Felipe Dávila Londoño, #CiudadaníaAntesQueCiudad, Grupo Urbano Medellín, 2018.



El mejor profesor del mundo

La Fundación Varkey³⁵ entregó el galardón del mejor profesor del mundo³⁶ al africano Peter Tabachi. Llama la atención cómo en medio de la precariedad, este hombre rompe las barreras de la miseria, para dar lo mejor de sí a los más desfavorecidos. La historia de este franciscano es muy similar a la del primer franciscano. De esto quiero hablar, me llena de profunda inspiración y emoción. En cualquier época histórica o espacio sociocultural el retorno al Evangelio de Jesús es la base de la renovación de la vida y de los carismas que siguen convocando a muchos jóvenes al servicio de los más pobres.

La vida franciscana debe verse renovada por el testimonio de Tabachi. San Francisco de Asís, en un arranque de fervor evangélico, escribía al cardenal Hugolino: “No me habléis de la regla de San Benito, ni de las de San Agustín o San Bernardo, ni de alguna otra forma de vida, si no es la que el Señor mismo me ha mostrado y entregado misericordiosamente”³⁷. Esta es una buena forma de expresar que el

35 “La Fundación Varkey [...] es una organización global cuya misión es que cada niño tenga un gran maestro. Con ese objetivo trabaja para desarrollar las capacidades de directores y maestros, promoviendo la excelencia educativa”. Fundación Varkey, <https://www.fundacionvarkey.org/>

36 Global Teacher Prize.

37 José Antonio Guerra, OFM, *San Francisco de Asís. Escritos. Biografías. Documentos de la época. Leyenda de Perusa* (Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos, 1998).

Evangelio está por encima de cualquier otra regla sugerida, adaptada, asumida o impuesta de vida franciscana. El mejor profesor del mundo resignifica la pobreza, la supera y nos da a entender, como lo insinuaba en su discurso, que esta solo habita en las mentes de las personas y que el papel de la educación es sacarla de ese lugar para hacer que las cosas no solo sean útiles sino posibles. Si la educación pierde esta referencia, pierde también su inspiración original específica y deja de ser pertinente, aunque se le quiera revestir de normas, leyes y políticas que le quitan su belleza y su inspiración.

La vida franciscana no se caracteriza específicamente por su componente ascético o moral, ni por su carácter comunitario o apostólico, ni siquiera por la tendencia a la perfección o por la profesión de los consejos evangélicos. Nadie que se sienta inspirado por la persona de Francisco puede legítimamente sustraerse de la realidad de los más pobres. Una educación, como la que profesa Tabachi, asume la libertad absoluta frente a las pulsiones fundamentales de la vida humana: la atracción de los bienes materiales, los mal entendidos atractivos del amor humano, la tendencia a la autoafirmación. Que un franciscano sea el mejor profesor del mundo quiere decir que la educación pide a gritos personas cargadas de humanidad, compasivas, capaces de ver al otro con misericordia. En definitiva, este modelo de educación nos llama a hablar del amor como condición de posibilidad donde cada estudiante sienta comprometida su vida a favor de los demás. Tremenda responsabilidad.

Quién se hubiera imaginado que un hombre que vivió hace más de 800 años vendría a ser referencia fundamental para todos aquellos que buscan y luchan por una nueva humanidad, por levantar del polvo la dignidad del hombre de sus derechos fundamentales, por erradicar la pobreza desde la misma pobreza, por seguir esgrimiendo su voz profética en un mundo de sordos, por seguir haciendo visible el mensaje de Jesús solo con vestir su traje talar en un mundo de ciegos. Quienes trabajamos en instituciones de educación de carácter católico nos sentimos felices por el galardón dado a este hermano franciscano. Eso nos compromete a revisarnos, nos invita a encarnar un nuevo acuerdo con la naturaleza y reconciliar al mundo con ella, a soñar y

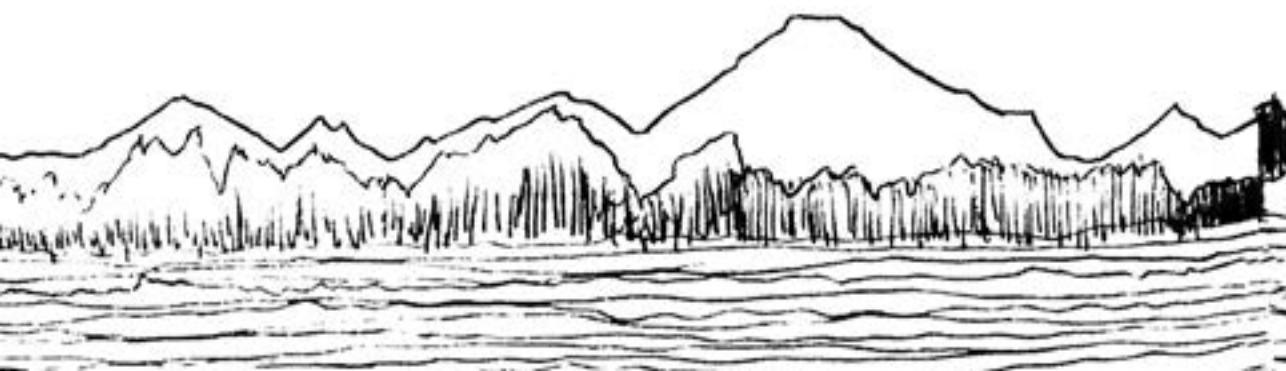
trabajar con una confraternización universal en un mundo ávido de justicia, de paz y de respeto por la vida. En San Francisco, como nos dice el gran Leonardo Boff,

encontramos los valores que perdimos, como la capacidad de encantarnos ante el esplendor de la naturaleza, la reverencia delante de cada ser, la cortesía con cada persona, el sentimiento de hermandad con cada ser de la creación, con el sol y con la luna, con el lobo feroz y el leproso al que abraza enternecido.³⁸

El mejor profesor del mundo nos está dando la mejor lección, ser humildes. Una humildad capaz de redescubrir constantemente el dolor, la necesidad, la pobreza, en definitiva, la realidad en la que vivimos. Esta mirada debe llevarnos a renovar nuestro lenguaje como promotor de sanación para una sociedad enferma, incapaz de ver a la cara su propia humanidad, de reconocerse parte de ella misma. Francisco es el “hermano siempre alegre”³⁹ que nos sigue motivando en la jovialidad y el canto, en la pasión y la danza, desde el corazón y la poesía. Esta adaptación a las condiciones cambiantes de los tiempos exige de todos un análisis y un conocimiento a fondo de la sensibilidad, de la cultura, de la problemática presente en las diversas situaciones sociopolíticas de la comunidad humana. Fatalidad, determinismos y aprecio a la libertad, dependencia y liberación, marginalidad, pobreza y sentido de la propia dignidad, injusticia y sentido de los propios derechos, secularización y tentaciones materialistas... son situaciones que deben cuestionarnos. Que el ejemplo de Francisco y del mejor maestro, el franciscano, nos siga enseñando...

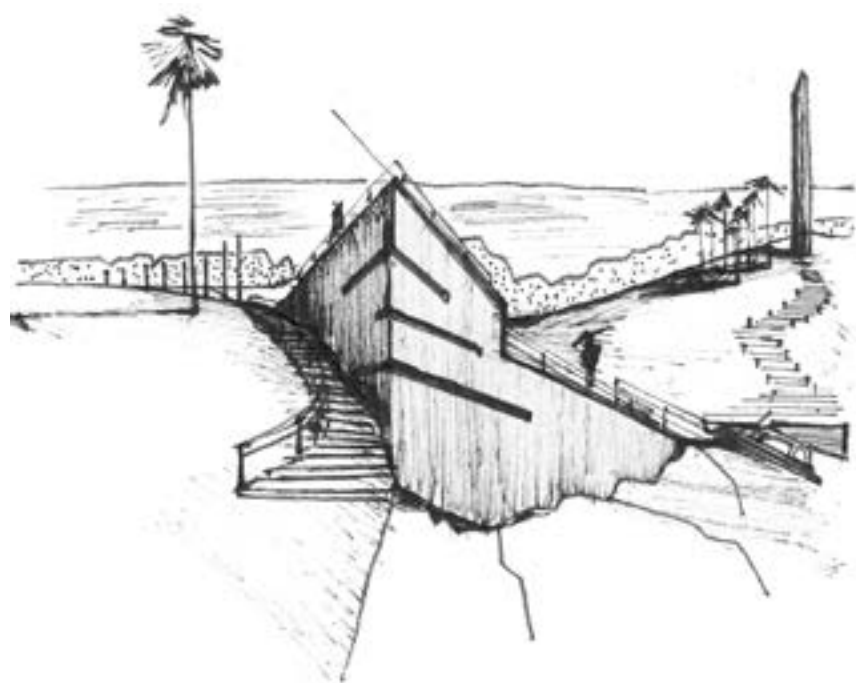
38 Leonardo Boff, “Amor franciscano”, *Koinoia*, 28 de septiembre de 2007. <http://www.servicioskoinonia.org/boff/articulo.php?num=243>

39 Jean-Yves Leloup y Leonardo Boff, *Terapeutas del desierto: de Filón de Alejandría y Francisco de Asís a Graf Dürckheim*, (Madrid: Sal Terrae, 1999), 87.



PARTE II. ¿QUIÉNES SOMOS?





Un viaje de retorno

Todos hemos emprendido algún viaje en algún momento de la vida, pero muy pocos hemos logrado hacer el viaje de retorno. Cuentan los viajeros que quizás este es mucho más emocionante. Imaginen una familia que, sin importar dónde, en qué condiciones y de qué formas, manda a uno de sus hijos a hacer un viaje hacia la universidad, que como lugar lo implica en el universo de los conocimientos, las experiencias y nuevas formas de vida que afectarán fuertemente su familia, su cultura, su personalidad. Sin embargo, aunque el viaje es emocionante, muchos se quedan solo en la ida, muchos factores dificultan el retorno y, como lo dije antes, este es mucho más emocionante.

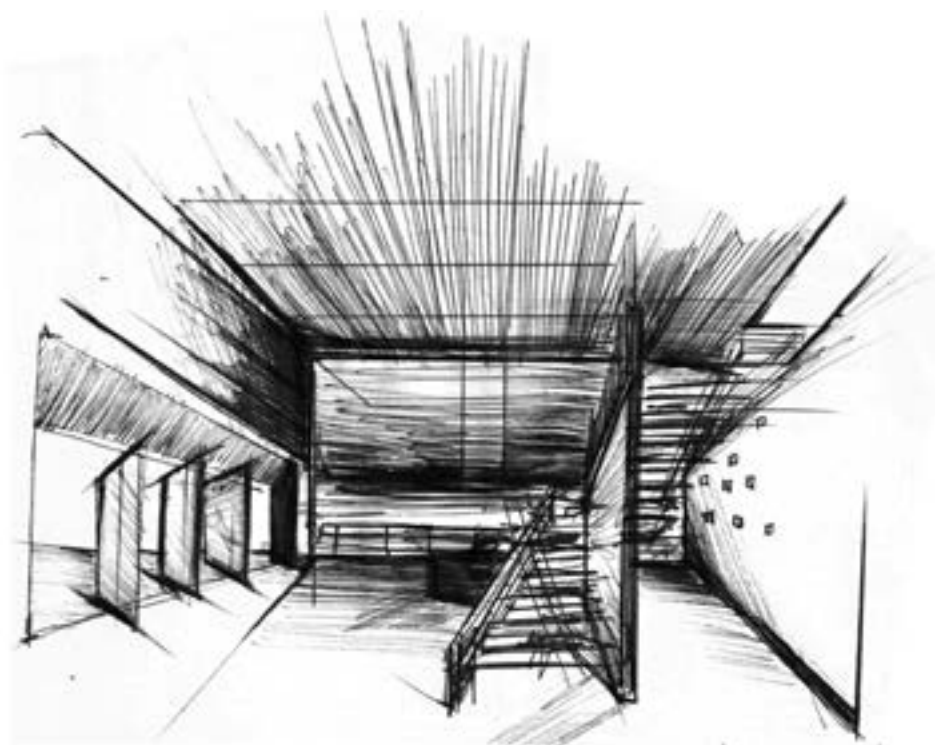
Ahora es preciso avanzar en el retorno de nuestra propia historia. Esa que empezamos a construir desde el mismo momento en que nos sentimos llamados a ser diferentes, ya que en un país como Colombia estudiar en una universidad marca la diferencia, vamos a retornar hacia el sentido más simple de nuestra humanidad, lo que somos, condicionados por el lugar de donde venimos, la familia a la que pertenecemos, la realidad y el contexto donde crecimos. Retornamos, pero ya no de la misma manera, como si estuviéramos desprovistos para el viaje. Retornamos con más experiencias, conocimientos y amigos. Con un título que nos acredita profesionales, para hacer que las cosas sucedan de la mejor manera. Hay un poema muy antiguo y famoso en el que se ve cómo puede ser ese camino de vuelta de aquel que va de la universidad hacia sus propios lugares. Ya hicimos el camino de ida, ahora el de retorno debe tener unas características especiales:

Cuando emprendas tu viaje a Ítaca pide que el camino sea largo, lleno de aventuras, lleno de experiencias. No temas a los lestrigones ni a los cíclopes ni al colérico Poseidón, seres tales jamás hallarás en tu camino, si tu pensar es elevado, si selecta es la emoción que toca tu espíritu y tu cuerpo. Ni a los lestrigones ni a los cíclopes ni al salvaje Poseidón encontrarás, si no los llevas dentro de tu alma, si no los yergue tu alma ante ti. Pide que el camino sea largo. Que muchas sean las mañanas de verano en que llegues —¡con qué placer y alegría!— a puertos nunca vistos antes. Detente en los emporios de Fenicia y hazte con hermosas mercancías, nácar y coral, ámbar y ébano y toda suerte de perfumes sensuales, cuantos más abundantes perfumes sensuales puedas. Ve a muchas ciudades egipcias a aprender, a aprender de sus sabios. Ten siempre a Ítaca en tu mente. Llegar allí es tu destino. Mas no apresures nunca el viaje. Mejor que dure muchos años y atracar, viejo ya, en la isla, enriquecido de cuanto ganaste en el camino sin aguantar a que Ítaca te enriquezca. Ítaca te brindó tan hermoso viaje. Sin ella no habrías emprendido el camino. Pero no tiene ya nada que dartte. Aunque la halles pobre, Ítaca no te ha engañado. Así, sabio como te has vuelto, con tanta experiencia, entenderás ya qué significan las Ítacas.¹

Les escribo a los jóvenes que están egresando de las universidades. Compañeros, ustedes ya saben cuál es el lugar de destino. Todos lo hemos soñado en algún momento de nuestras vidas. Ese lugar es un sueño que soñamos despiertos, es el sueño de cuando estamos solos y empezamos a imaginar e imaginamos lugares, personas, experiencias, viajes, una vida profesional. Todos nos hemos visto arquitectos, ingenieros, profesionales en negocios, abogados, especialistas. Hemos soñado un mundo de desarrollo. Nos hemos visto felices. Allí está Ítaca. Ahí está nuestro lugar de destino, ahora tenemos que ir tras él. Hay que ir hacia ese lugar y, aunque nos vamos a encontrar con dificultades, cíclopes, lestrigones y al colérico Poseidón, allí el viaje empieza a

1 Miguel Castillo Didier, *Kavafis íntegro*, 2 t. (Santiago de Chile: Centro de Estudios Bizantinos y Neohelénicos Fotios y Malleros, 1991).

ser interesante. Ítaca es la ruta, nuestra vida misma, nuestra posesión más valiosa que muchas veces la dejamos pasar sin pena ni gloria, y permitimos que la rutina y los días sin sol nos anulen y nos olvidemos de aquello verdaderamente fundamental. Compañeros, feliz viaje de retorno. Enamórense de sus ítacas, de sus sueños, de los lugares soñados, del puerto de destino. ¡Feliz viaje de retorno, buen viento y buena mar, compañeros!



Salvemos a nuestros egresados

Cuando hemos sido testigos de las protestas estudiantiles, seguro que hemos visto un panorama nada alentador, es realmente complejo. La transición de un nuevo gobierno frente a los manejos de los recursos de las universidades públicas, muchas de ellas politizadas y administradas como si fueran alcaldías donde la politiquería es el panger, donde gobernadores o alcaldes quitan y ponen sin compadecerse con la academia, con los generadores de nuevo conocimiento y aquellos que se están formando. Esta triste realidad la confrontamos con estudiantes que están egresando a ejercer en un país desacelerado económicamente, una industria desanimada y luchando por permanecer. En este contexto, nuestros jóvenes profesionales están siendo expuestos a salarios de hambre, a procesos de selección agotadores, a jefes maltratadores y a contratos que no generan ninguna seguridad. Más triste aun es ver a esos egresados padeciendo los cobros del Icetex o de los bancos que en algún momento les dieron un crédito para financiar sus estudios. Triste, más triste y mucho más triste ver a esos egresados desanimados, porque el anhelo de enfrentar retos inmensos se les ha salido de sus manos.

Hoy se gradúan de las universidades hombres y mujeres inmersos en una inquietante crisis humanitaria. La crisis se pone en evidencia por la mafia que ha penetrado al Estado y a las instituciones, el campo y la ciudad. Actualmente, como hace 25 años, seguimos siendo el primer productor mundial de cocaína. Con Sudán y el Congo formamos el trío de las naciones con más desplazados internos. Tenemos

el despojo campesino de cinco millones de hectáreas; más de dos mil personas permanecen secuestradas; somos el territorio del planeta con mayor densidad de minas antipersonales. Allí están los falsos positivos de jóvenes asesinados y presentados como muertos en combate, y las pirámides de dinero fácil. Hace unos días una mujer se tiraba de un puente junto con su hijito, desesperada por los cobros de un prestamista informal e ilegal.

Desde hace algún tiempo las cosas han cambiado, problemas como la corrupción, que estaba oculta, salen a la luz en lo que algunos llaman el cáncer del pueblo latinoamericano. Si antes nos preguntábamos: ¿qué pasaría si se acaba la guerra? Hoy nos preguntamos: ¿qué pasaría si acabáramos con la corrupción? Muy claramente un hombre como Carlos Raúl Yepes nos pregunta en su libro, frente a las diversas reformas que se hacen en el país, “¿para cuándo los colombianos estaríamos dispuestos a hacer la reforma moral que la sociedad requiere?”². Denso desafío, más cuando son precisamente esos egresados de los que estamos hablando, quienes tendrían la responsabilidad de hacer dicha reforma. Nos compete a todos, pero en especial a ellos que atraviesan la crisis y el desencanto. Por eso es válido marchar, por eso es válido indignarse, por eso es válido parar. Del mismo modo, es válido no negociar sus principios, no prestarse a los torcidos, no ganarse la plata de manera fácil, rápida y abundante. Necesitamos, finalmente, una generación del cambio. Una generación dispuesta a jugársela por este país que, aun en las condiciones actuales, se nutra de la suficiente esperanza.

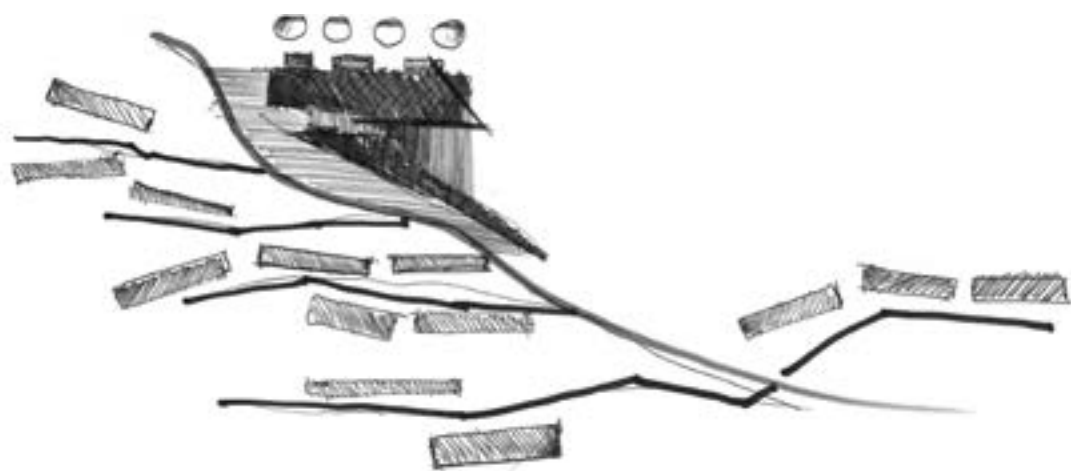
Si no hay un cambio la crisis humanitaria seguirá. En esta transformación es importante la función de las universidades, que al ser objetivas frente a la coyuntura actual, no pueden ser esquivas a estos problemas, así como los profesionales que salen de ellas no pueden ser ajenos a los compromisos que deberán asumir para hacer que esto cambie. Queridos lectores, juntos debemos motivar a nuestros jóvenes a ser diferentes. No podemos seguir animando a una generación

2 Carlos Raúl Yepes, *Por otro camino. De regreso a lo humano* (Bogotá: Aguilar, 2017).

de profesionales a repetir los modelos que hemos visto fracasar en la sociedad. No nos puede pasar lo mismo, no podemos ser el reflejo de aquellas palabras que crudamente John Steinbeck, autor de *Las uvas de la ira* (1939), dice de un pueblo análogo: “No son humanos, si lo fueran no permitirían que pase todos los días, desde hace tiempos, lo que pasa entre ellos”³.

Hay mucho que está en juego, lo principal, nuestra dignidad. Cuando un estudiante chino, hace unos años, se paró solo frente a los tanques de guerra del ejército comunista chino en la plaza de Tiananmén, allí estaba la dignidad humana. Cuando los ciudadanos son capaces de marchar, aunque se enloden sus nombres y la protesta, allí está la dignidad humana. Cuando los obreros del sindicato Solidarność (‘Solidaridad’) se levantaron en huelga para desplomar al socialismo soviético en Polonia, allí estaba la dignidad humana. Cuando un grupo de campesinos boyacenses pararon, a pesar de que se dijera que “el tal paro agrario no existía”, y resistieron, allí sin duda estaba su dignidad. Cuando se alza la voz pidiendo justicia por líderes sociales o por la comunidad inmigrante de venezolanos, allí está la dignidad humana. Cuando uno escribe este libro queriendo exhortar a salvar a nuestros jóvenes, allí está la dignidad humana reclamando su más bella victoria. Cuando vemos a un sinnúmero de jóvenes indignarse y llorar la muerte de sus líderes sociales, se llora la dignidad humana. Cuando millones de personas se levantan a decir no más corrupción es la misma dignidad la que se levanta a protestar. Todo esto está en juego, todo hace parte del mismo principio.

3 John Steinbeck, *Las uvas de la ira* (Madrid: Alianza, 2018), 281.



¡Que vivan los estudiantes!

La cantante chilena Violeta Parra escribió, entre 1963 y 1964, la famosa canción “Me gustan los estudiantes”. El canto inspirador, rebelde, poético y cargado de sentido es sin duda el combustible para asumir una postura crítica frente a la lucha estudiantil. Un movimiento que ha dejado muchas enseñanzas para la historia. En el caso latinoamericano, basta recordar el convulsionado 1968, año que aún narramos en el mundo con un canto de dolor. Antes, en 1954, Colombia vivía su propio proceso de protesta del movimiento estudiantil en el gobierno del general Rojas Pinilla. Esta fue la génesis de lo que hasta hoy conocemos como la lucha estudiantil, que, si bien por muchos años estuvo alineada a una agenda política latinoamericana, el deterioro de las instituciones del gobierno, la poca atención que se le ha prestado a la primera infancia, la deuda con la inversión en las instituciones de educación y la escandalosa separación entre la educación pública y privada han llevado a los movimientos estudiantiles de Colombia a salirse de tal agenda.

Es simple, protestamos en la actualidad por lo que otros protestaron veinte años atrás. Aún nuestros estudiantes piden que se les reconozca a sus docentes las condiciones básicas para poder ejercer su trabajo con dignidad, aún es usual ver a los estudiantes reclamar por la ausencia de políticas públicas que generen más equidad, aún seguimos luchando por la libertad de cátedra, nos indigna la corrupción. Se trata fundamentalmente de un reclamo de indignación y esperanza.

Que vivan los estudiantes
jardín de nuestra alegría,
son aves que no se asustan
de animal ni policía.

Y no le asustan las balas,
ni el ladrar de la jauría,
caramba y zamba la cosa
¡Que viva la astronomía!⁴

Hace unos meses, cuando vimos que dos universidades en Bogotá eran las protagonistas de esta lucha estudiantil nos enfrentamos a algo paradójico, precisamente las dos universidades protagonistas eran en su dimensión filosófica y social, totalmente opuestas: la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y la Pontificia Universidad Javeriana. La primera, una institución pública, laica, conformada por estudiantes, en su mayoría, con bajos recursos económicos y de fuerte tradición liberal. La segunda, privada, católica, se le conoce como una universidad de “élite”, conservadora y regentada por la Compañía de Jesús. Las dos instituciones tienen en común una alta calidad educativa. La una frente a la otra, separadas por la carrera séptima de la capital, fueron artífices de la protesta de un grupo de estudiantes que denuncian con fuerza los actos de corrupción de las directivas de la Distrital. ¡Qué bello es ver a la pública y a la privada juntas, reclamando por lo que es de todos! Lamento y rechazo los actores vandálicos que se sirvieron de la protesta para ensuciarla, lo que puso en riesgo el reclamo central de esta; sin duda estos hechos nos han desviado la mirada del verdadero y legítimo reclamo de los estudiantes. ¡Qué bueno que los estudiantes protesten por la corrupción de las directivas de su claustro! Este grito de indignación no se puede apagar, no se puede borrar y no podemos desviar la atención ni la mirada como sociedad frente a un canto legítimo de protesta. ¡No más corrupción, no más! No más políticos administrando corruptamente las instituciones, no

4 Violeta Parra, “Me gustan los estudiantes” (1963-1964).

más escándalos de este tipo, no más robo. La reforma universitaria y la reestructuración del centro académico son, por obvias consideraciones, urgentes.

Me gustan los estudiantes
que rugen como los vientos,
cuando les meten al oído
sotanas y regimientos.

Pajarillos libertarios
igual que los elementos,
caramba y zamba la cosa,
qué viva lo experimento.

Me gustan los estudiantes
porque levantan el pecho,
cuando les dicen harina
sabiéndose que es afrecho.
Y no hacen el sordomudo
cuando se presente el hecho,
caramba y zamba la cosa,
¡El código del derecho!

Sobre este código, los estudiantes de nuestro país exigen mayor atención. En los primeros meses del gobierno nacional, fueron los estudiantes los que tomaron el pulso político del país. Nos estamos enfrentando otra vez a una protesta legítima, claro está, sobre el mayor lastre que ha tenido nuestra sociedad: la corrupción. Por eso,

Me gustan los estudiantes
porque son la levadura,
del pan que saldrá del horno
con toda su sabrosura.
Para la boca del pobre
que come con amargura,
Caramba y zamba la cosa,
¡Viva la literatura!

Indignación y esperanza, eso es lo que puede sentir en este momento nuestra sociedad. Indignación porque rechazamos la corrupción y la entendemos como nuestra principal fuente de violencia; esperanza por una generación que cada vez con más fuerza levanta su voz, que no se queda callada, que no quiere ser cómplice.

Me gustan los estudiantes
que marchan sobre las ruinas,
con las banderas en alto
pa' toda la estudiantina.

Son químicos y doctores;
cirujanos y dentistas.
Caramba y zamba la cosa,
¡vivan los especialistas!

Me gustan los estudiantes
que con muy clara elocuencia,
a la bolsa negra sacra
le bajó las indulgencias.
Porque, hasta cuándo nos dura
señores, la penitencia.
Caramba y zamba la cosa,
¡que viva toda la ciencia!

La solución está en nuestras manos

Luego de diagnosticar nuestros problemas, finalmente la solución sí está en nuestras manos. Cuando un país vive un periodo de elecciones, lo que esto lleva implícito es una gran oportunidad. Hemos visto muchos debates, hemos escuchado las diferentes propuestas y, por supuesto, hemos visto el juego proselitista con prácticas de todos los calibres, desde lo más loable y bondadoso hasta lo más ruin y negativo. Nada nuevo, pensarán ustedes que me leen, y sí, ya no es nada nuevo, a eso nos tienen acostumbrados los partidos políticos en Colombia.

Cuando alguien aspira a una gobernación o alcaldía, pocas veces mira el entorno y se percata de los acontecimientos que se vienen dando a lo largo de América Latina, en donde Colombia también es protagonista. En los debates pareciera que muchos de los candidatos, por estar dedicados a la campaña seguramente, no se dan cuenta de que recibirán territorios donde la protesta social crece. El caso de Chile ya resuena en muchos ambientes académicos como una salida válida a las crisis sociales.

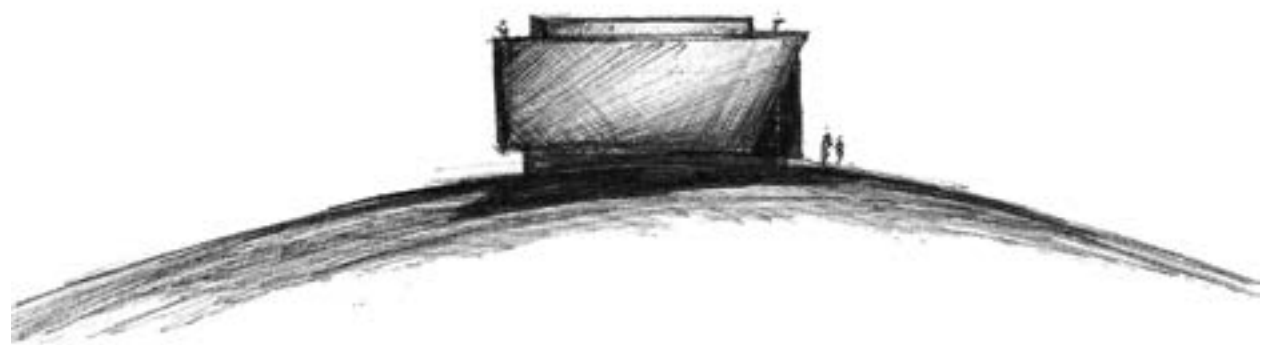
Estamos en un país en donde la amenaza latente de la protesta se nos ha convertido en el día a día. Transportadores inconformes por las constantes alzas de la gasolina, los peajes y la canasta familiar. Profesores que aún piden mayor claridad en los concursos del magisterio y mejoras en las condiciones salariales. Guardias de las cárceles cansados de ver cómo el delito es patrocinado y la confabulación en las prisiones crece. Un poder judicial colapsado, cansado y desprestigiado. Estudiantes que gritan porque les están robando sus universidades, los

están estigmatizando y les están violando su derecho a la educación. En este punto, cualquiera puede señalar más problemáticas, así como sectores cansados, indignados de ver esta inequidad.

Sin embargo, aunque esto suene cliché, *la solución está en nuestras manos*. El voto es la posibilidad más valiosa que tenemos para hacer una real transformación, una revolución de fondo. Vemos a muchos obsesionados con defender ardientemente a sus candidatos, ¿para qué? Para seguir igual, para ver pasar una sociedad que cada día se indigna más y que es, por la indiferencia al voto, maltratada. Tenemos en este momento en nuestras manos la posibilidad de construir una nueva historia, una que le dé paso a una generación que ha comprendido que no se pueden replicar los errores que se han cometido hasta el momento. Aprovecho este espacio para plantear mi opinión al respecto. Me cansa ver candidatos hacer campaña con las ideas de sus patrocinadores. Me cansa ver candidatos que replican las amañadas prácticas de políticos anquilosados y obsoletos. Me cansa ver candidatos que se hacen llamar “el de fulanito de tal”, empeñando su pensamiento, su misma vida. Me cansa ver candidatos desconectados de los problemas reales de la sociedad. Me cansa ver instituciones de la sociedad civil haciéndoles el juego a esos candidatos. Me cansa ver partidos que actúan más como sectas religiosas que como organizaciones políticas. Me cansa ver gobernantes haciendo campaña, alardeando eficiencia cuando no fueron capaces de conectarse con la sociedad. Me cansa ver debates como a los que nos tienen acostumbrados los medios de comunicación, con ultrajes, donde la decencia se perdió, donde la continuidad es el caballo de batalla. Me cansa ver un pueblo angustiado por un color, un caudillo o un partido. Me cansa ver familias destruidas y amistades perdidas solo por defender a unos u otros candidatos.

No sé ustedes, pero esta forma de hacer política me deja cansado, agotado de tanta mentira, de tanta falacia, de tanta traición; mientras tanto, los estudiantes siguen en protesta, pero mientras ellos gritan, se siguen adjudicando importantes proyectos de infraestructura a dedo, se sigue agotando el país; y la gente, sin más remedio, vuelve a refugiarse en aquello que los logra hacer escapar de esta cruel situación. No es tan sencillo decir que mientras América Latina protesta, nosotros estamos concentrados en un programa de televisión.

No obstante, hay esperanza, hay caminos y personas que, indignados, saben que no podemos seguir replicando las conductas de una generación cómplice, que se perdió en las manías de la corrupción, que abandonó la ética como norma de vida. También hay candidatos que muestran escenarios diferentes. No se trata de ser “impopulares”, se trata de tener recta intención, de hacer el bien por encima de todo y de buscar lo mejor para los ciudadanos. Candidatos que en verdad creen que si superamos la brecha de la educación le daremos paso a un canal efectivo de soluciones y a una generación capaz de afrontar los retos que tenemos como país y de solucionar lo que una generación de corruptos hizo. Hay esperanza y está en nuestras manos. Como en la caja de Pandora, esperemos que esta sea la última que se pierda, porque hasta ahora hemos perdido mucho.



Ir al final para ir por más

Qué tal si por un momento pensamos en el final de las cosas. Piensen ustedes por ejemplo que la vida ha sido equiparada a una obra de arte, a un poema, a una novela. La literatura relata la vida desde muchos géneros, estilos, culturas; pensarán ustedes que no es tan sencillo, pero si lo vemos con el rigor con el que el escritor o el poeta escribe, lo es; no solo por la magnitud del tiempo invertido, sino por las formas y usos que empleó para llegar al fin. Lo bello de la poesía es que nunca hay productos terminados. Lo bello de la literatura es que cuando se finaliza, siempre el escritor nos deja con la sensación de que hizo falta algo más.

En la literatura como en la vida vale la pena ir hacia el final para entender que ir por más siempre es valioso. Imagínense ustedes al caballero andante, luego de las peripecias y la aventura iniciada en aquel lugar de La Mancha, cuando camino de vuelta, reconociendo el valor de la aventura, se despide de su obra de esta manera:

Pasaron innumerables momentos [...] nuestro caballero vivió incontables aventuras imaginadas por él en la primera parte e inventada por los demás en la segunda parte de la obra [...] Finalmente un duelo [...] el Caballero de la Blanca Luna se presenta y lo reta a una pelea [...] el motivo será la belleza de su dama [...] la condición es clara, el que caiga derrotado deberá reconocer que su dama es menos bella que las demás y luego retirarse de la caballería [...] pacto de caballeros que Don Quijote cumplirá [...] Y la

batalla será compleja, tan compleja que nuestro caballero caerá derrotado ante el Caballero de la Blanca Luna.⁵

Piensen ustedes en el final de la más célebre novela de nuestro nobel de literatura:

Solo entonces [Aureliano] descubrió que Amaranta Úrsula no era su hermana, sino su tía, y que Francis Drake había asaltado a Riohacha solamente para que ellos pudieran buscarse por los laberintos más intrincados de la sangre, hasta engendrar el animal mitológico que había de poner término a la estirpe. Macondo era ya un pavoroso remolino de polvo y escombros centrifugado por la cólera del huracán bíblico, cuando Aureliano saltó once páginas para no perder el tiempo en hechos demasiado conocidos, y empezó a descifrar el instante que estaba viviendo, descifrándolo a medida que lo vivía, profetizándose a sí mismo en el acto de descifrar la última página de los pergaminos, como si se estuviera viendo en un espejo hablado. Entonces dio otro salto para anticiparse a las predicciones y averiguar la fecha y las circunstancias de su muerte.

Sin embargo, antes de llegar al verso final ya había comprendido que no saldría jamás de ese cuarto, pues estaba previsto que la ciudad de los espejos (o los espejismos) sería arrasada por el viento y desterrada de la memoria de los hombres en el instante en que Aureliano Babilonia acabara de descifrar los pergaminos, y que todo lo escrito en ellos era irreplicable desde siempre y para siempre porque las estirpes condenadas a cien años de soledad no tenían una segunda oportunidad sobre la tierra.⁶

5 Miguel de Cervantes Saavedra, *El ingenioso hidalgo don Quijote de la Mancha* (Alzira: Algar, 2016).

6 Gabriel García Márquez, *Cien años de soledad* (Buenos Aires: Sudamericana, 1967).

Vayamos más allá. Si en el festín de las letras de una historia de amor todo termina en muerte y desencanto, uno quisiera ver que más allá de la muerte realmente continúan las historias de amor. En el contexto político de agitaciones y violencia,

el señor Bartolomé de la Escala (que en esa fecha mandaba en Verona), después de haberse asesorado con los jueces, dispuso que la asistenta de Julieta, por haber ocultado a sus amos el matrimonio clandestino de aquella y quitar la ocasión de un bien, fuese desterrada; y que Pedro, en consecuencia de haber solo obedecido a su señor, fuese puesto en libertad. El boticario, preso, sometido a tormento y declarado convicto, sufrió la horca. El buen Padre Lorenzo, en atención a los antiguos servicios que había hecho a la república de Verona y al justo renombre de su vida, fue dejado en paz, sin nota alguna de infamia; pero él, de propia voluntad, se encerró en una pequeña ermita, a dos millas de la población, donde aún vivió cinco o seis años, haciendo ruegos y oraciones continuas.

Por lo que hace a los Montescos y Capuletos, derramaron tantas lágrimas a consecuencia de este desgraciado accidente que, desahogada con ellas su cólera, vinieron al fin a reconciliarse, alcanzando así la piedad lo que nunca pudo la prudencia ni el consejo. Y para inmortalizar la memoria de esta firme conciliación, ordenó el señor de Verona que los cuerpos de los dos infelices amantes fuesen colocados juntos en el sepulcro que les vio morir, erigido en columna de mármol y cubierto de inscripciones. Así, pues, entre las raras excelencias que se muestran en la ciudad de Verona, ninguna tan célebre existe como el monumento de Romeo y Julieta.⁷

Queridos amigos, estas imágenes de la literatura nos incitan a imaginar qué habría pasado después. En este mismo sentido, la academia nos ayuda a trazar episodios finales, pero nos invita siempre a mirar más allá. Cuando un joven siente que está culminando una etapa

7 William Shakespeare, *Romeo y Julieta* (1595) (Biblioteca Virtual Universal, 2003).

importante en su vida, debe dejarse impregnar por el espíritu de la literatura para entender que siempre hay más, que vale la pena ir por la historia hasta ahora no narrada. Uno no es profesional si no es porque esa profesión lo invita a ir por más. Uno no se hace especialista sin saber que aún hay más. Ese es el conocimiento, eso es lo bello de la vida académica. Nos reta, nos inspira, nos construye. Al final, todos debemos contar nuestras historias, aun sabiendo que esta no ha acabado, siempre aparece un nuevo comienzo. Queridos amigos, uno no estudia si no es con el ánimo de tener finales felices. A eso nos invita Santo Tomás siempre insistiendo que el final de todos los seres humanos es la propia felicidad (ST I-II, q.3, a.1.)⁸. Estudiamos para no morir, como aquel coronel que esperaba su pensión; recuerden aquella escena en la que, agobiado por la insistencia de su mujer en vender un gallo para poder comer, él se resistía:

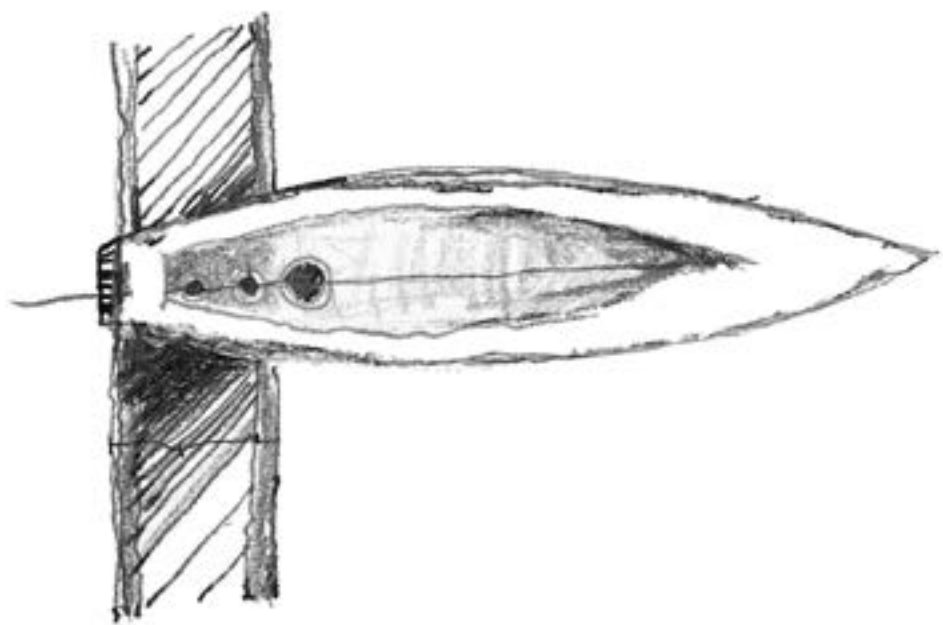
Si mañana no se puede vender nada, se pensará en otra cosa. Trató de tener los ojos abiertos, pero lo quebrantó el sueño. Cayó hasta el fondo de una substancia sin tiempo y sin espacio, donde las palabras de su mujer tenían un significado diferente. Pero un instante después se sintió sacudido por el hombro. —Contéstame. El coronel no supo si había oído esa palabra antes o después del sueño. Estaba amaneciendo. La ventana se recortaba en la claridad verde del domingo. Pensó que tenía fiebre. Le ardían los ojos y tuvo que hacer un gran esfuerzo para recobrar la lucidez. —Qué se puede hacer si no se puede vender nada —repitió la mujer—. —Entonces ya será veinte de enero —dijo el coronel, perfectamente consciente—. El veinte por ciento lo pagan esa misma tarde. —Si el gallo gana —dijo la mujer—. Pero si pierde. No se te ha ocurrido que el gallo pueda perder. —Es un gallo que no puede perder. —Pero suponte que pierda. —Todavía faltan cuarenta y cinco días para empezar a pensar en eso —dijo el coronel—. La mujer se desesperó. “Y mientras tanto qué comemos”, preguntó, y agarró al coronel por el cuello de franela. Lo sacudió con energía. —Dime,

8 Tomás de Aquino, *Summa theologiae*. http://www.documentacatholicaomnia.eu/o3d/1225-1274,_Thomas_Aquinas,_Summa_Theologiae,_ES.pdf

qué comemos. El coronel necesitó setenta y cinco años —los setenta y cinco años de su vida, minuto a minuto— para llegar a ese instante. Se sintió puro, explícito, invencible, en el momento de responder [...].⁹

La última palabra ustedes seguro ya la conocen, si no, pues los invito a buscarla. Estudiamos y nos graduamos para nunca tener nada que ver con esa palabra...

9 Gabriel García Márquez, *El coronel no tiene quien le escriba* (Medellín: Aguirre, 1961).



El desafío de la ética

Hay una huella de los valores que le garantizan a la sociedad dejar de lado lo que por años hemos traído como un lastre. ¿A qué me refiero? En particular a esa cultura mafiosa, poco rigurosa, llevada por el deseo de dinero fácil, rápido y abundante; esta que nos enseñó a recurrir a la trampa para sentirnos ganadores, la del papá que le decía al hijo que si se dejaba pegar él le daba más duro, o la de la mamá orgullosa porque el niño le cuenta cómo engañó con la tarea a la profesora o se copió del compañerito. Es frecuente, inclusive, en los colegios ver cómo hay docentes que engañan a sus estudiantes con abundante trabajo en clase para justificar su mediocridad, que no dictan su clase, simplemente porque no la preparan.

Finalmente, cuando nos detenemos a mirar con mayor detalle los grandes problemas de cualquier sector de la producción en Colombia, o de cualquier sector social, coincidimos en que es un problema de ética. Es decir que es precisamente por la insuficiente conciencia ética que tenemos prácticas corruptas, desgaste técnico, humano, financiero, sin contar el desgaste de la familia, de los valores, en fin... ¿qué hacer? Para todos son conocidos los esfuerzos permanentes de la educación en este campo; sin embargo, para que la integración sea plena debe desarrollarse desde y para la familia, por eso nos encontramos acá, con el propósito de que juntos, ustedes como familia y nosotros como educadores construyamos un modelo de ejecución confiable que, ajustado al espíritu de las necesidades de la sociedad, redundará en beneficio de todos. Es que, si ya ser pilo no paga tanto, siempre

ser bueno lo va a pagar todo. Cuando una persona empieza a formar su conciencia ética, ¡ganamos todos! Ganan la sociedad, el país, las empresas, los trabajadores y sus familias, y como consecuencia, gana uno mismo. La ética nos hace más creíbles, más confiables, más verídicos. La ética, en definitiva, nos permite generar valor, el activo más importante para la sociedad actual.

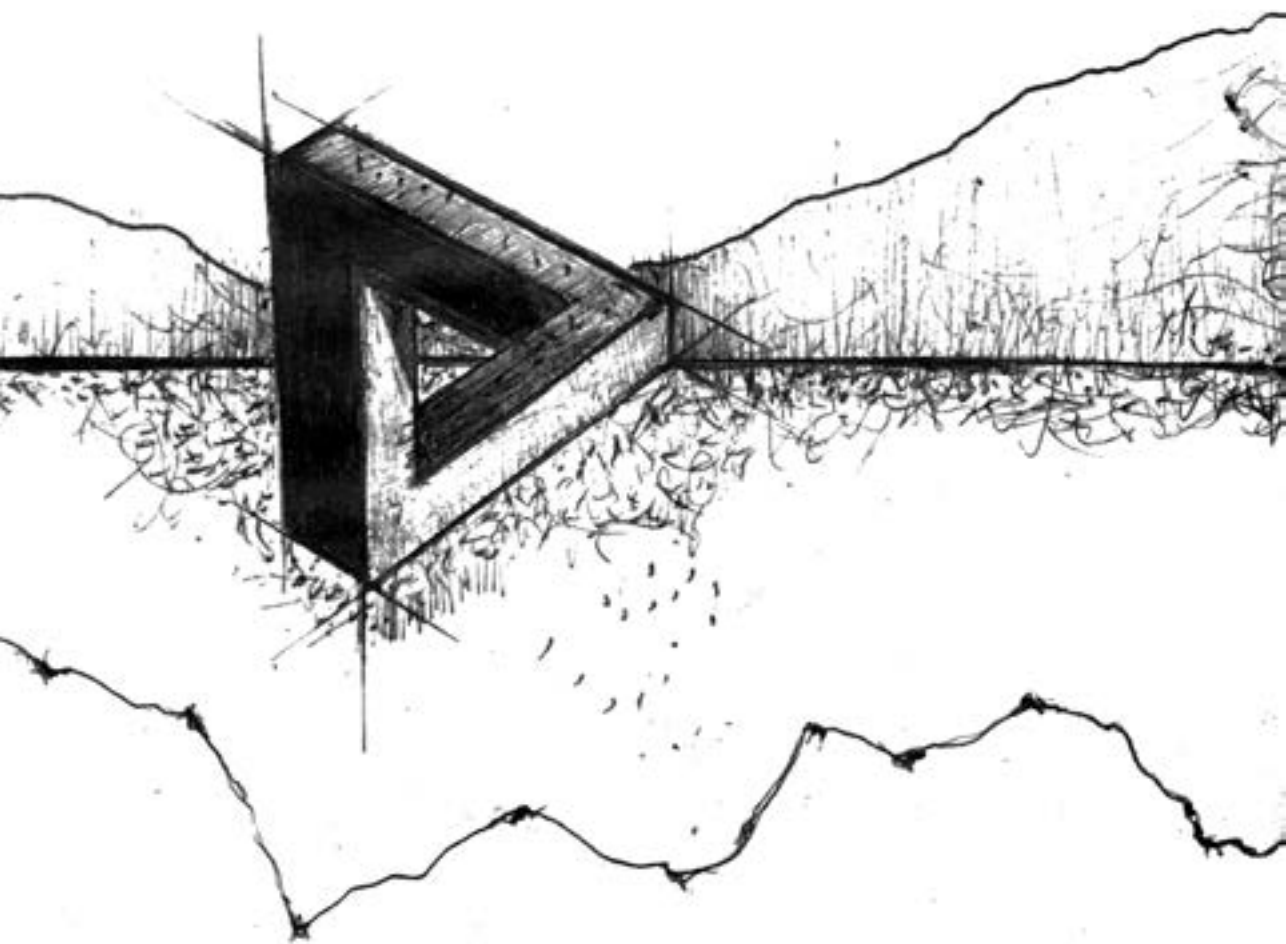
¿Ustedes se han preguntado por su dimensión ética? ¿Se han preguntado qué tan éticos son? Si se tratara de responder de uno a diez, ¿qué calificación le asignarían a su dimensión ética? Estas preguntas son importantes porque nos ayudan a establecer un diagnóstico muy personal, que logrará, por lo menos así lo espero, al final de este libro, construir más asertivamente nuestra visión ética y esta nos preguntará por la forma como llevamos la misma vida, ¿honoradamente? Sigamos utilizando nuestra imaginación. ¿Será que esas clases que hemos recibido en nuestros colegios y universidades sobre humanidades, ética y ciencias sociales, han producido un cambio relevante para nuestro ser? Se trata en particular, y en el mejor de los casos, de que este tiempo realmente nos sirva para algo. La pregunta de la ética, ese porqué, es el fundamento de la conducta moral. Siempre que las conductas de una persona pasan por el filtro de las preguntas, entonces se dice que allí hubo un discernimiento ético; cuando este último se hace consciente en la propia vida, entonces entra en el plano de lo moral. Así es que nuestra ética nos lleva a la moralidad de las cosas y este es el fin más bueno al que debemos aspirar.

En este orden de ideas, la ética es algo práctico. Está en el ADN en cuanto que nos ayuda a formar nuestra conciencia para así poder discernir y optar por lo que es bueno o por lo que es malo. Está muy al corriente de nuestros actos humanos, ya que estos nos definen fundamentalmente. Para esto necesitamos cargarnos de una buena dosis de valores, estos son el combustible que mueve nuestra vida. ¿Será que nuestras decisiones están basadas en esos valores? Pensemos en uno: la honestidad. Dice Tulio, en su *Rhetorica*, que lo honesto es aquello que se busca por sí mismo (ST II-II, q. 145, a.1.). Santo Tomás de Aquino vincula la honestidad con la virtud de la templanza. La honestidad es la condición fundamental para que, en

un proceso de formación, un ciudadano pueda mirar al otro a los ojos, reconocerlo y, fijamente, sin fingimiento, asumir su realidad como parte constitutiva de lo que es.

Lejos de parecer repetitivo, sin duda las cosas están cambiando y para bien. En la actualidad hay mayor conciencia del crecimiento y el desarrollo personal, hay más cultura cívica; nos falta mucho, pero al menos vemos en la agenda de los académicos y de algunos políticos que el urbanismo como la civilidad son herramientas de construcción de una ética para todos. Pensar en que nuestra sociedad abre sus puertas al desarrollo, compromete también pensar en un pueblo que, de hecho, se ha desarrollado mentalmente según un código de convivencia y ciudadanía que nos permite a todos desenvolvernos en la sociedad. Se trata, en última instancia, de ser éticos. Es muy difícil innovar o ser competitivos cuando no tenemos los mínimos requeridos: educación y disciplina. Estas dos son las herramientas que posibilitan la formación de una conciencia ética.

Muchas veces creemos tener la educación, sabemos que hablar del otro está mal, que hacer *lobby* o autopromoción donde no corresponde está mal, sabemos que las campañas de desprestigio, tan comunes en nuestro país, son éticamente deplorables, sabemos que pasar por encima de los demás no es la mejor forma de convivencia, sabemos que sobornar a un policía o a un funcionario público es un principio de corrupción, sabemos que contratar personas a ojo o hacer procesos de contratación buscando comisiones son actos de corrupción. Aunque sepamos todo esto y tengamos la educación suficiente, muchas veces dejamos pasar en alguien estos actos o nosotros mismos los cometemos. Ahí es donde se necesita la suficiente disciplina que nos ayude a conducir nuestro obrar.



Y, ¿quién es usted?

Cuando se construyó la carta de los derechos humanos, Jacques Maritain puso sobre la mesa la frase que consiguió la aceptación unánime de los participantes: “todos los seres humanos tienen igual dignidad”¹⁰, sobre ese juicio se construyeron todos los compromisos de derechos humanos. Esta es la grandeza de cada uno de nosotros. La que desarrolló la ética liberal sobre el principio de “tratar a los demás con el respeto con que quieres que los demás te traten a ti”; la que llevó a Kant a afirmar que ninguno de nosotros puede ser utilizado como medio, porque cada ser humano es un fin en sí mismo; la que en la tradición judaica y en las grandes tradiciones religiosas de los pueblos afirma que cada mujer y cada hombre es imagen de Dios, y lugar privilegiado de la manifestación del misterio trascendente.

La dignidad humana no puede incrementar ni disminuir. Ni siquiera la universidad nos añade algo más de dignidad, somos nosotros mismos en relación con el otro. Es usual ver en las redes sociales denuncias de personas que, con prepotencia y sobrada altivez, le dicen a un policía, a una persona humilde, a un taxista o un obrero: “¿Usted no sabe quién soy yo?”. Lo recordé cuando hace unos meses se anunció la campaña al Concejo de Bogotá de uno de los protagonistas de

¹⁰ Jorge Horacio Gentile, dir., Introducción, en *Balance a los 60 años de la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Según el pensamiento de Jacques Maritain* (Córdoba: Alveroni, 2010). <https://jorgegentile.com/2010/04/12/balance-de-los-60-anos-de-la-declaracion-universal-de-los-derechos-humanos/>

esta escena ya popular en el país. Cuando uno analiza eso, surge la pregunta: y acaso, ¿quién carajos es usted? Es que acaso se tiene más dignidad por ser doctores, magísteres, concejales, por estudiar en una universidad o por tener dinero... tampoco tendrán más dignidad mañana por ser alcaldes, ni presidentes, ni premios nobel, ni gerentes de una gran empresa. Nunca podremos tener más dignidad que la que tiene un pescador del río Magdalena, un desplazado de Soacha, una campesina, un indígena, una madre comunitaria o un habitante de la calle.

Nuestro gran pecado estructural de creernos más que los demás está generando una sociedad indiferente a los problemas, parálitica, inmóvil, incapaz y con altos niveles de frustración. Necesitamos transformarnos, reconocernos los unos a los otros, sin destruirnos, sin pretender ser más que los demás. Los invito a llevar profundamente en el alma esta convicción, porque los colombianos, arrancados de la grandeza de nuestro propio pueblo sin saber por qué, nos hemos ensañado unos contra otros, nos hemos despreciado, nos hemos odiado, nos hemos matado. Hemos llegado a pensar que hay unas vidas humanas que valen más que otras, nos hemos visto asesinando para controlar la tierra, hemos excluido a los indígenas y a los afrodescendientes, hemos preferido la seguridad de las empresas a la de las personas. Hemos llegado a pensar que el dinero es más importante que la gente, o que tener plata nos hace más significativos, más dignos, más merecedores que los demás.

Y, ¿quién es usted? Hacemos parte de una bella generación. Somos ese alguien capaz de pensar en grande. Sé que podemos. Somos una generación que quiere vivir en la simplicidad, con un horizonte definido, convencidos de que somos capaces de soñar diferente y en grande. En el viaje que hacemos hacia nuestros lugares de procedencia, hacia las regiones de Colombia, habría que preguntarnos: ¿y ustedes para qué es que son buenos? Pregunta que finalmente resulta más útil. Nos jugamos el sentido de lo que somos nosotros mismos en la decisión de poner en práctica esa bella máxima: “vive de tal manera que tus huellas sean tan profundas que se conviertan en guía”.

Educar antes que graduar

Es común escuchar que se están graduando muchos profesionales en las universidades. Este hecho, que no requiere de un análisis profundo cuando se confronta con el consolidado estadístico de quienes salen de los colegios, logran ingresar a la universidad y terminan sus estudios, no debería ser preocupante por los que se gradúan sino por aquellos que no llegaron hasta allí. Pero, ¿qué implica graduarse? El término grado es usualmente usado por la física para referirse a la temperatura. Esto es, que los grados sirven para medir su intensidad. Así como el tiempo se mide en segundos, la longitud en centímetros, con la temperatura se trata de grados. Se podría terminar el periodo de formación midiendo en términos de tiempo el logro obtenido, ¿será que fue un buen tiempo? ¿Sería el tiempo suficiente? ¿Será que ganamos o perdimos el tiempo? Solo el tiempo logrará responder a estas preguntas. Si lo miramos en términos de longitud, entonces nos preguntamos si al culminar nuestros estudios realmente avanzamos. O, si el camino recorrido nos sitúa en un lugar más alto, ¿hemos crecido lo suficiente para asumir la nueva vida? En este punto, el problema es de conciencia, porque uno no sabría cómo responder a esas preguntas. Solo la gente que nos rodeará, con la que asumiremos la vida laboral, los futuros jefes, empleados, socios, hasta los mismos amigos y familiares sabrán responder si realmente crecimos.

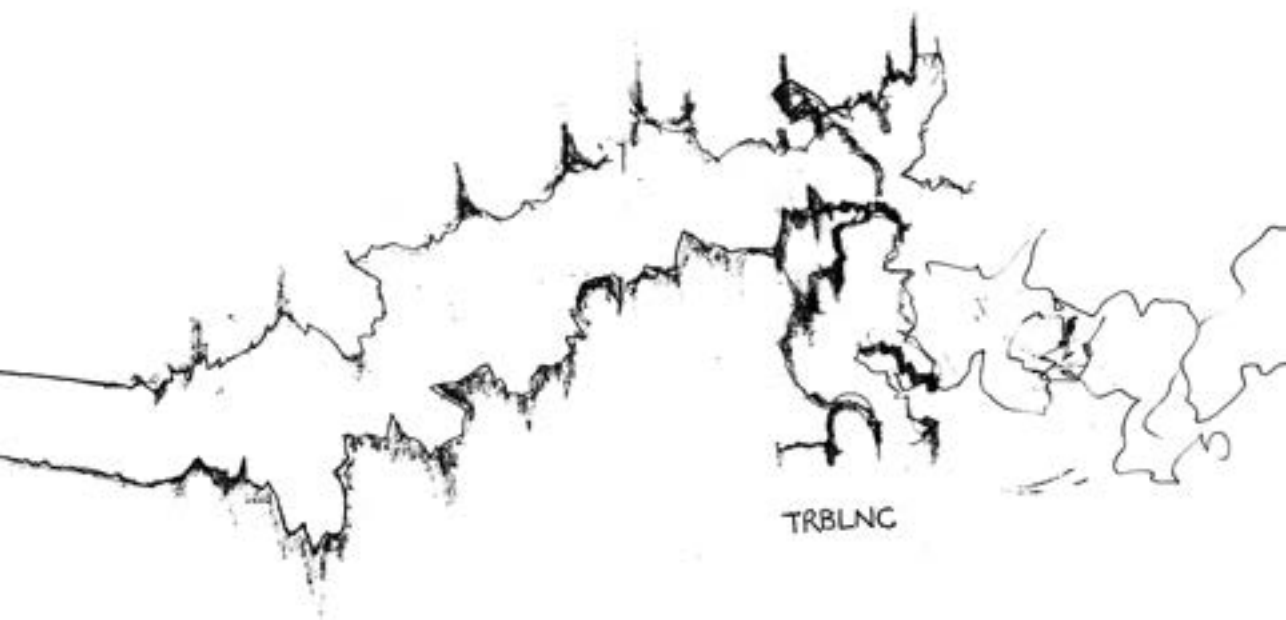
He tenido la oportunidad de conversar con muchos padres de familia que manifiestan con preocupación la situación de sus hijos sobre estos temas. Muchos sienten que no, que ni hay intensidad ni se

aprovechó el tiempo ni se creció. ¡Preocupante! Estamos pasando por una situación en la cual sentimos grandes vacíos de la educación inicial, la primaria y la media, que repercuten en la formación universitaria. Hay estudiantes a quienes actitudinalmente no se les ve su paso por la educación. Tramposos, mentirosos, traicioneros, groseros, indiferentes con la realidad social y política y, lo que es peor, con sus propias familias. Tenemos jóvenes que se sienten excepcionales por ingresar a una universidad, al punto que exigen un trato diferente, casi exclusivo, bajo la convicción de que son más y mejores que los demás, entonces la respuesta se hace evidente. No crecieron, quizá disminuyeron.

Hace un tiempo conocí a una mujer octogenaria oriunda de Jericó, Antioquia. Ana Luisa Molina, una maestra de escuela que muchos descubrimos en la pantalla grande cuando se presentó la película *Jericó: el infinito vuelo de los días* (2016)¹¹. Su historia es singular y, claro está, de película. Con una conversación fluida, en un ambiente de fraterno compartir, la directora, Catalina Mesa, le preguntaba cuál era el secreto de lo que hace cincuenta años fue el kínder, su escuela Pablo VI. Sin dudarle, Ana Luisa solo refirió dos cosas, respeto y familia. Esa es la clave. Si la educación no forja seres humanos que basen su vida en el respeto muy difícilmente estarán aptos para una vida social activa. Del mismo modo, si la familia no está en el permanente deseo de educar de manera comprometida, ni los grados superiores ni la universidad podrán suplir lo que en la base nunca se brindó. Ana Luisa no es una experta en pedagogía, mucho menos una erudita en el campo de la educación, ni tampoco una profesional titulada en didáctica. Puede que ella no conozca mucho de Decroly, de Montessori o de Piaget. Ella tan solo tiene claro que una buena educación hunde sus raíces en la familia y de ella se desprenden los valores que requiere nuestra sociedad. A estos dos aspectos, Ana Luisa suma un ingrediente adicional, el de la vida espiritual. Esa que nos ayuda a trascender, a entender nuestra finitud. Una vida espiritual que cultiva nuestra humanidad para hacerla más compasiva con ella misma, con los demás. Una vida

11 Emilie Frigola-Salelles (productor) y Catalina Mesa (director), *Jericó: el infinito vuelo de los días* [película] (Colombia-Francia: Miravus, 2016).

espiritual que nos eleve la temperatura de nuestros valores, la longitud de nuestra vida y el tiempo que tenemos para dejar profundas huellas. La temperatura, por su parte, solo requiere de un principio: el calor, pues este tiene una función fundamental: transformar. Hasta los objetos más rígidos logran transformarse cuando son sometidos al calor. Piensen ustedes en los metales que son sometidos a la intensidad del calor para darles una forma diferente. Eso es lo que hace la educación con nosotros, por eso, solo ella se puede medir en grados y por los grados que se obtenga uno puede entender el proceso de transformación de las personas. Gran tarea que tenemos todos, familias e instituciones. Queridos lectores, el problema no es menor. La sociedad podrá verse en muchas crisis, pero si no nos tomamos en serio la de la educación, entonces no veremos posible una sociedad con un marco de convivencia para todos.



TRBLNC

Una taza de educación

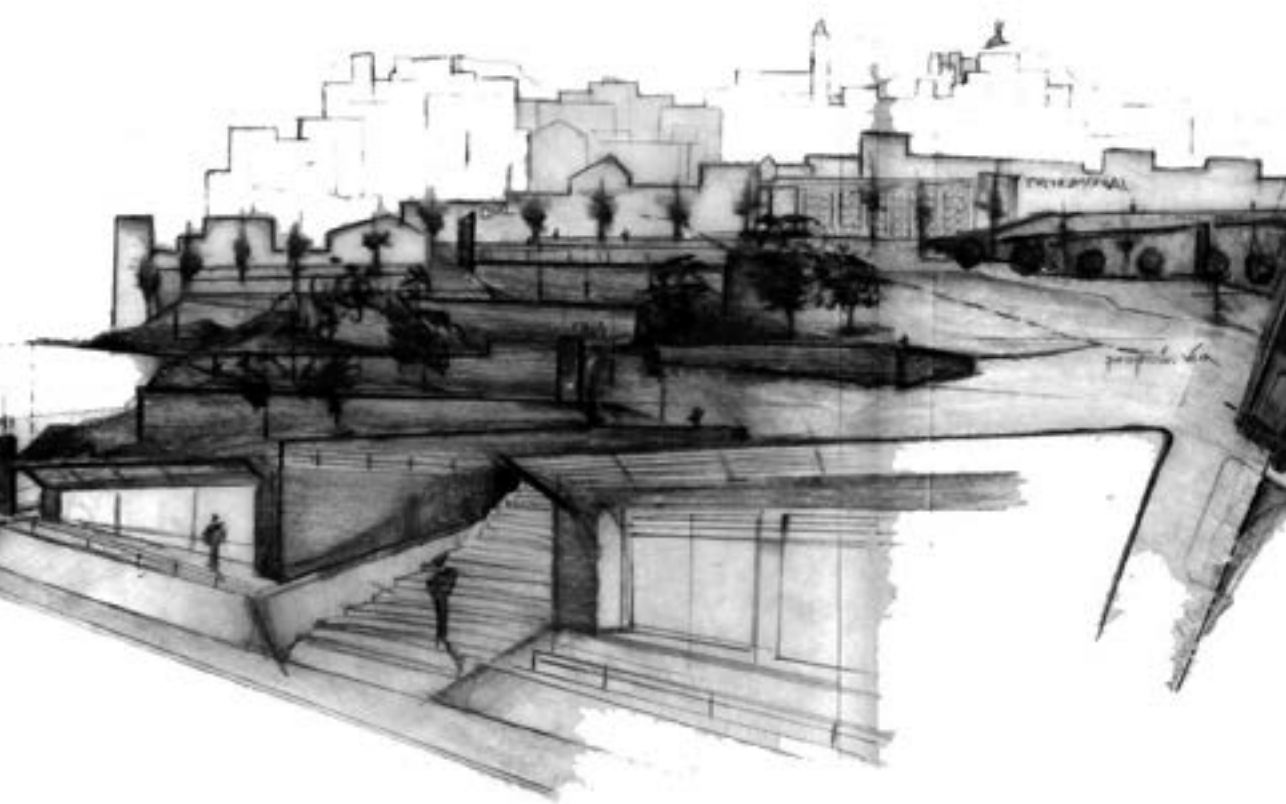
Diría mi querido profesor Francisco Rodríguez, Pacho, como le decimos sus amigos más cercanos, que “hacer tinto es de las actividades que no requieren fundamento”. Un tinto negro, como nos gusta, se puede preparar directamente en la cocina, sin consultar expertos. Se requiere tal vez un poco de experiencia. Algo de café, agua, un recipiente y, por supuesto, un fogón, en lo material. En lo espiritual, quizá tinto y tacto para balancear la mezcla de agua y café, pero no más. Sin conocer los secretos de la física llenamos de agua el recipiente. Sin saber de termodinámica la llevamos al fogón. Ignorando soluciones y solutos vertimos el polvo marrón en el agua caliente. Lejanos de pesos y medidas rebullimos con la cuchara. Sin conocer de dinámica, newtons o ergios, empujamos el émbolo hasta separar el cuncho del precioso líquido. El olor que despide el recipiente es un enigma, como las estatuas de la Isla de Pascua y su hermoso pregón, como la llegada del hombre a América, como el último componente del átomo, como el breve momento antes del sueño. Misterio de los misterios, como la Santísima Trinidad, nadie lo puede ver, pero todos lo podemos sentir. Como un chicharroncito con unos frijolitos que solo acá se sirven, que como un canto de sirena nos enloquece y, sin pensar en teóricos, Piaget o Vigotsky, Habermas o Van Dijk, nos “zampamos” el primer sorbo humeante y llegamos al cielo. Olor a patria, sudor de campesino y calor de hogar se unen en un acto cotidiano de contemplación.

El proceso de enseñar tiene, así como el de hacer un tinto, unos pasos que vale la pena recordar. Uno prepara su vida, junto con la

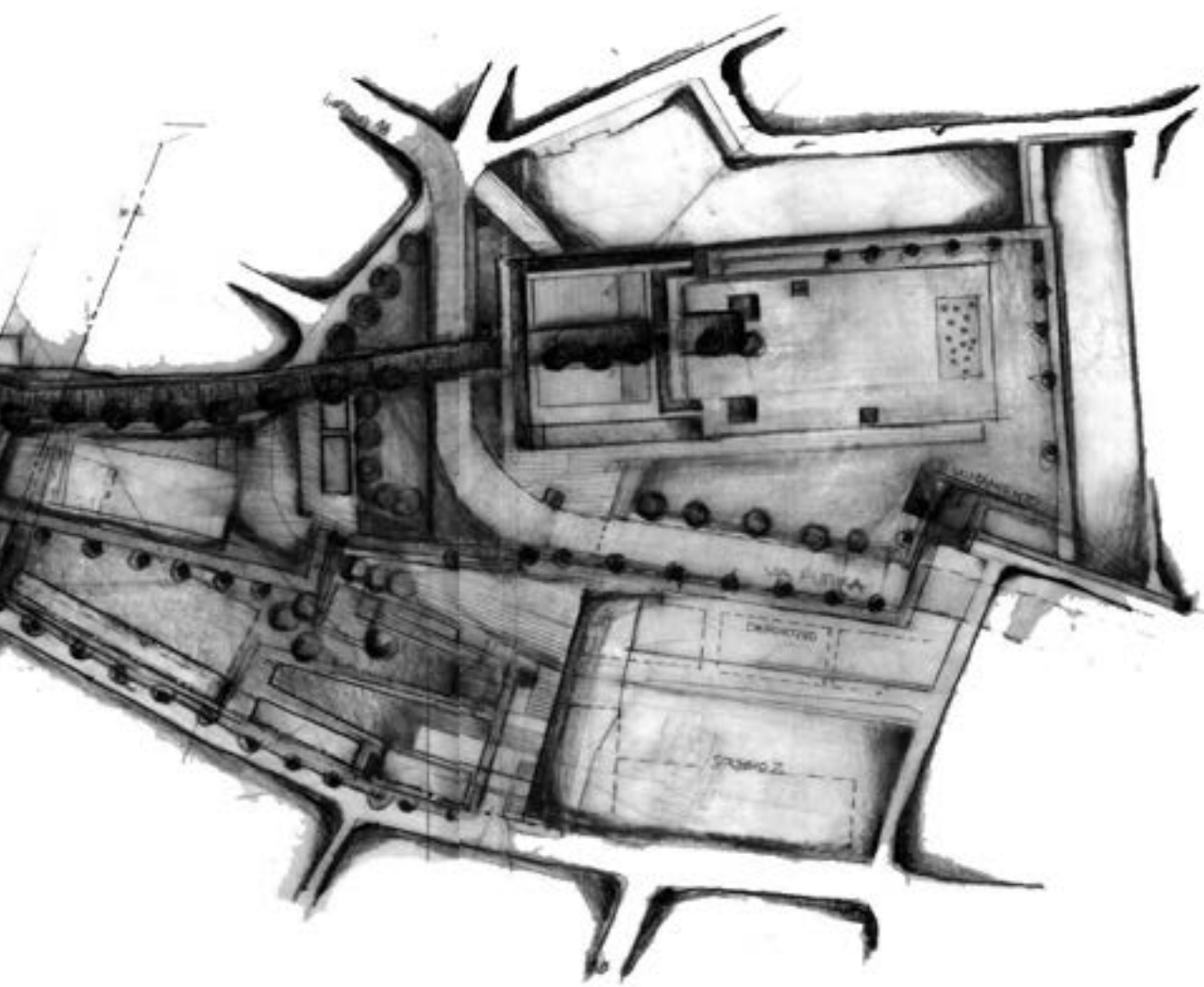
familia, para iniciar esta experiencia. Luego, nos sometemos a un proceso de transformación y, en el mismo acto cotidiano de contemplación, se siente que la vida va cambiando y, como consecuencia, siente uno que crece, que evoluciona, finalmente, nos realizamos personalmente. Cuando en las instituciones recibimos a nuestros estudiantes, les medimos la temperatura y los equilibramos para que juntos, desde los lugares de donde vienen, las familias a las que pertenecen, los intereses y experiencias con los que llegan, las ambiciones y los sueños, se puedan equilibrar para que, en el compartir cotidiano de la vida educativa, caminemos hacia nuestra propia transformación. Ese equilibrio se traduce en ser más humanos, más responsables, más sensatos, más maduros.

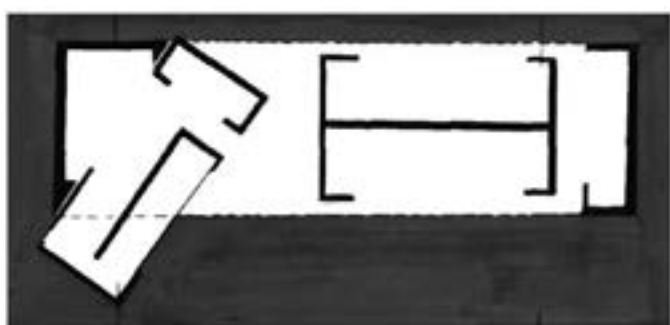
No permitamos que esto se pierda, no hagamos que lo que la educación logró con tanto esfuerzo se extravíe porque no supimos comprender que, al recibir formación estábamos recibiendo una nueva forma de ser, de actuar, de proceder ante la vida. La segunda ley de la termodinámica dice que la energía total del universo se mantiene constante. No se crea ni se destruye, solo se transforma. Cuando un estudiante va ascendiendo en su carrera, la energía que viene del aula, de la biblioteca, de las conversaciones, del conocimiento dado en la investigación realizada, se concentra en su propia vida y empieza ese proceso de transformación que es definitivo. Es entonces cuando damos sentido a esos momentos de desesperación, de frustración, de traspaso, de no entender los conceptos que se nos presentaban, de sentirnos impotentes frente a la forma en como éramos evaluados. La vida tiene muchos de esos momentos de transformación, en los que sentimos que algo nuevo está pasando y que, aunque queramos, ya no podemos ser igual que antes.





PARTE III. ¿PARA DÓNDE VAMOS?





Carta a los rectores de las universidades

Queridos rectores,
Esta carta es una pregunta más que nos hacemos sobre el futuro de la educación superior en Colombia. Hay crisis, no lo podemos obviar, el número de matrículas viene en picada, la educación pública está desfinanciada, la educación privada no cuenta con el respaldo político para hacer frente a la crisis, la calidad y el compromiso de la docencia ha decrecido, nuestros jóvenes viven inmersos en la incertidumbre de medios de información que los desorientan, le hacen perder el horizonte y finalmente ocasionan que deserten de sus carreras. Las mismas universidades hemos tenido que suplir una función propia de la familia para acompañar a los estudiantes en la toma de decisión del programa académico.

Muchas veces, hay más interés de parte de las universidades en que los estudiantes finalicen un programa académico que de las familias. Vivimos también con personas que, aun perseverando en su decisión de alcanzar un título profesional, creen que sería bueno hacer algo diferente como ser *youtuber*, *influencer*, *instagramer* o incluso todo lo anterior, más que abogados, arquitectos, ingenieros o aquello para lo que se están formando. Sin embargo, de nuestro lado hay otras preocupaciones. Es muy común ver a las universidades enfocadas en aspectos de calidad documental. Documentos maestros, registros calificados, acreditaciones, etc. ¿Qué decir de las que se enfocaron en los *rankings* o clasificaciones académicas? Probado está que cuando

un joven se acerca a la universidad no lo hace por sus acreditaciones y menos por las clasificaciones en las que aparece.

¿En definitiva, qué buscan los jóvenes cuando ingresan a la universidad? ¿Se trata de sus sueños o de los sueños de sus padres? ¿Qué hace la universidad para convertirse en el sueño de su estudiante? ¿Qué emociones provoca entrar a una universidad? ¿Estos sueños responden al ideal de calidad contenido en un documento maestro? Ahora, todos estamos bajo la expectativa del nuevo decreto que busca reformar las condiciones de calidad de la educación. Son tan importantes los sueños de los jóvenes como las expectativas del Estado, quizá; aunque si lo miramos críticamente, desde el deber ser, es más importante el estudiante que las expectativas de clasificación del gobierno, aunque estas sean determinantes para la educación que puede ayudar a cumplir los sueños de los jóvenes.

Actualmente un rector debe atender realidades financieras, administrativas, pedagógicas y de calidad educativa, en medio de incontables reuniones, numerosas visitas de pares, auditorías y, cuando le da el tiempo, trabajar con sus docentes y estudiantes aspectos de identidad institucional y cercanía humana. Todo está cambiando, más allá de que sea cliché seguir diciendo que los cambios son acelerados y que hoy más que nunca lo estamos viviendo, esta verdad nos lleva a pensar en los siguientes aspectos: 1) el modelo de gestión de las universidades debe cambiar, se debe poner a tono con prácticas del sector real, porque no hay nada más real que la educación. 2) Los procesos de calidad deben ser más simples, las formas de trabajo deben ser más flexibles, la promoción de escenarios de cocreación y trabajo colaborativo debe ir acompañada de metodologías nuevas, la planeación debe ser ahora más cercana y con proyecciones de tiempo mucho menores, más confiable, con más seguimiento y menos compleja. 3) Finalmente, el talento que requieren nuestras universidades debe transformarse, los profesionales vinculados deben tener la capacidad de adaptarse a las nuevas tendencias, dejar de estar dentro de la caja haciendo lo que por años se ha hecho, deben salir si quieren generar valor, para que sus conocimientos se enriquezcan y se adapten a sus habilidades. Conocimiento y habilidades tienen un único factor multiplicador: la actitud.

Nuestras instituciones dependen actualmente más de la actitud de las personas que de sus propios conocimientos. De nada nos sirve que las personas sepan mucho si no son capaces de transmitir sus conocimientos, si no se saben reconocer en un lugar común, si no saben trabajar e interactuar con el otro, si no entienden las coyunturas sobre las cuales versa la educación contemporánea. Entonces, ¿cuál debe ser nuestra apuesta? Pensemos corporativamente la educación.

Es importante permitir que las universidades se gestionen de una manera diferente, a la luz del gobierno corporativo, como un habilitador para alcanzar metas y eficiencia. En esto los rectores nos debemos unir más, para hacer que las grandes reformas de la educación no solo se queden en los llamados “factores de calidad”, sino que afecten la forma como las universidades se hacen más eficientes y habilitadoras reales en el desarrollo del país. Ya hay intentos valiosos en Colombia de universidades que han hecho este salto; hay quienes, por la cercanía al sector empresarial, se dieron cuenta de esta urgente necesidad y se adelantaron para mostrarle el camino a las que aún no lo han hecho. De esas lecciones aprendidas vemos hoy instituciones con baja dependencia de las matrículas, con desarrollos diferenciales, con infraestructuras sólidas, con procesos de internacionalización afincados más en la cooperación que en la movilidad, con desarrollos investigativos centrados en las *spin-off*¹ y los *startups*².

-
- 1 Las *spin-off* son iniciativas empresariales promovidas por miembros de la comunidad universitaria, que se caracterizan por basar su actividad en la explotación de nuevos procesos, productos o servicios a partir del conocimiento adquirido y los resultados obtenidos en la propia universidad. *Spin-Offs Universidad de Granada*, “Spin off: qué son y para qué sirven”, 16 de abril de 2020. <https://spinoff.ugr.es/cms/menu/info-otri/spin-off-que-son-y-para-que-sirven/>
 - 2 “En el mundo de los negocios, y muy especialmente en el ámbito de la innovación y las nuevas tecnologías, se denomina empresa *startup* a aquella sociedad que, pese a su juventud y falta de recursos, consigue obtener resultados en el mercado y pasar a un siguiente nivel estructural al ser impulsada por otros inversores o absorbida por empresas ya consolidadas”. Fundéu BBVA: “Una ‘start up’ es una ‘empresa emergente’”, 28 de abril de 2020. <https://www.fundeu.es/escribireninternet/una-start-up-es-una-empresa-emergente/>

De la capacidad que tengamos de pensarnos corporativamente depende que sigamos generando valor, solidez y eficiencia, y, por tanto, desarrollo económico y bienestar general. El gobierno corporativo explica las reglas y los procedimientos para tomar decisiones en asuntos como el trato equitativo, el manejo de los conflictos de interés, la estructura de capital, los esquemas de remuneración e incentivos de la administración, las adquisiciones de control, la revelación de información, la influencia de inversionistas institucionales, entre otros.

Si los rectores nos unimos en este propósito de influir en la política nacional, preservaremos el valor real de las inversiones humanas y financieras a largo plazo. Para esto, es importante que nuestras instituciones, así como las redes de las que hacemos parte, tomen como patrón epistemológico los principios y lineamientos del buen gobierno corporativo más reconocidos y utilizados actualmente, como los emitidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), los lineamientos del Código Andino de gobierno corporativo de la Corporación Andina de Fomento (CAF), los Principios de Buen Gobierno para las sociedades peruanas de la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (Conasev), los Principios de Buen Gobierno Corporativo de empresas del Estado del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe), y las lecciones aprendidas por las instituciones que ya han hecho esta implementación.

Finalmente, tenemos que unirnos y pensarnos en conjunto. Se trata de comprender que también debemos adaptarnos a la tendencia de hacer que no solo seamos competencia, sino competentes, y por lo mismo, cooperadores de nuestros objetos misionales.

Fraternalmente, un joven rector.

Rectores gerentes o gerentes rectores

Las instituciones de educación están cambiando. Los procesos de acreditación conllevan adoptar estructuras abstraídas del mundo empresarial. Actualmente, por ejemplo, se dice que aquellas instituciones que tienen más de una sede en el país y que se han acreditado bajo la modalidad multicampus deberían adoptar un modelo de gobierno corporativo. Dicho gobierno debería dotarse de los suficientes y necesarios cuerpos colegiados para hacer que la estrategia pueda llegar eficazmente a todos los miembros de la institución. No se trata solo de tener una sólida base de gobierno, sino de una estructura de gobernanza. Igualmente, estas instituciones no solo deben hacer el trabajo técnico de dotarse de dichos elementos, lo fundamental es que cuenten con las personas que realmente requiere el mundo de la educación actual.

Voy a centrarme en un solo aspecto: los líderes. ¿Qué tipo de líder requiere una universidad? ¿Es necesario que sean académicos los que lideren las universidades? ¿En el universo de la gestión, quiénes son los ejecutivos de la academia? Un modelo de gerencia que hunda sus raíces en su propio término me ayudaría a responder a la pregunta ¿cuál es el modelo o estilo de gerencia con el que me siento identificado? Una pregunta aparentemente básica, pero complejamente profunda, sobre todo si se trata de la proyección de vida, de las experiencias vividas, del camino recorrido y de lo que finalmente es uno. Para muchos es fácil inclinarse por un modelo preconcebido, pero dadas las circunstancias cambiantes del entorno, sería mejor construir uno que nos permita desarrollarnos.

La palabra gerente en sí misma se refiere a la persona que dirige o lleva a cabo. Del lat. *gerens*, *-entis*, part. pres. act. de *gerere*³. Es imposible no sentirse de vez en cuando así en la universidad, uno es quien “lleva a cabo” todo. Pero, pese al rigor que la etimología en general me exige, me permitiré hacer uso de una herramienta poco ortodoxa, la semejanza fonética de este término con otros que etimológicamente no corresponden, pero cuya homofonía casual me permite darle rienda suelta a la imaginación y aprovechar la feliz coincidencia propongo una “familia lingüística” integrada más por la completitud de sus contenidos conceptuales que por su accidental apariencia y/o sonido semejante. A partir de esta aclaración, me dispongo a presentar aquellas “relaciones” que la palabra “gerente” me sugiere. No puedo, por ejemplo, dejar de pensar en la palabra *germen*, que incita a pensar en el origen de las cosas, en lo concentrado de una bebida, en la raíz de algo. También me invita a pensar en el gentilicio *germano*, de donde proviene la palabra *hermano*. Del mismo modo, la palabra gerente invita a pensar en *gestar*, dar a luz, concebir. Igualmente, este término puede estar relacionado con la expresión lingüística *gerundio*, que es una forma no personal del verbo que indica que una acción está en desarrollo, como en este momento que me encuentro escribiendo o usted que está leyendo. Por el mismo horizonte, la palabra gerente también me invita a pensar en la palabra *genitivo*, que es una forma en las declinaciones de algunas lenguas que nos ayuda a comprender el contexto dentro de una oración, como si algo o alguien fueran de algún lugar o parte de algo; por eso los genitivos son en general traducidos al español con la preposición *de*. Las ciencias sociales hablan del genitivo para ubicar determinados conceptos en un contexto específico, algo así como la economía *de* la India o *de* Europa. La palabra gerente podría ayudarnos a establecer otras muchas fecundas relaciones, pero quisiera usar los presentados hasta aquí, para hacer reflexionar sobre el deber ser del estilo gerencial de los rectores de las universidades.

3 *Diccionario de la Real Academia Española*, “Gerente”, <https://dle.rae.es/gerente> (consultado 16 de abril, 2020).

El gerente germen

El germen de las cosas es la raíz misma de donde todo proviene. Todo en definitiva necesita de un gerente para saber “de dónde es que proviene”. La primera ley de la termodinámica nos lleva a pensar en que la energía no se crea ni se destruye, tan solo se transforma. Justamente, esta es la función fundamental de la gerencia: transformar.

Las universidades están sometidas a procesos cotidianos de cambio, adaptación, construcción, reformas, etc. Sociedades como la nuestra, altamente volubles, cambiantes en el desarrollo del mercado y la economía, colapsadas de información y choques culturales, están expuestas a procesos de adaptación y cambio permanentes. Las constantes intervenciones de capitales y las grandes migraciones hacen que las universidades tengan que generar estrategias de transformación con el propósito de adaptarse a los cambios que las sociedades van generando. La gerencia tiene que ir a la raíz de todas las cosas para entender cada situación. Esa es la misión fundamental de los rectores de las universidades. La gerencia busca explorar los fondos para definir las formas y, por lo mismo, desmenuzar cada hecho para, de esa forma, ir tomando decisiones que minimicen riesgos y ayuden a superar las crisis. El germen de la universidad está en la capacidad que tiene el rector de ahondar en la universidad. No se puede dirigir un barco desconocido y no se puede comprender la ruta si el capitán desconoce su nave. La gerencia propende por ese ideal, ir al origen de las cosas, entenderlas, ir al germen mismo del desarrollo de las organizaciones.

El gerente hermano

La gerencia moderna propende por un desarrollo carismático de los líderes, que sean capaces de motivar, influenciar e inspirar con su propia vida. Cuando los ideales de la Revolución francesa se instalaron en las naciones democráticas, la confianza de los ciudadanos para hacerse cargo de sus propios procesos sociales y políticos se desarrolló bajo el ambicioso ideal de la convivencia. La fraternidad es un ideal tan alto que nos ayuda a construir un liderazgo basado en la realidad de cada persona. Un liderazgo que nos ayude a recomponer las heridas que otro tipo de liderazgos, menos carismáticos y llevados por

el talante de una fuerza, que se olvidan de las personas, que las usan como cualquier recurso y que no promueven un sentido de humanidad, ha degenerado las relaciones y ha distanciado a las personas de las instituciones. Un liderazgo centrado en la fraternidad y un gerente hermano es garantía de un clima organizacional basado en la confianza, en el deseo por integrar y hacer de cada miembro de la universidad un actor fundamental en la construcción y el desarrollo de esta. Las organizaciones son las personas, bajo este principio entendemos que son el activo fundamental en la construcción de las instituciones más humanas. Un gerente hermano es quien pone su dinamismo en función de los demás, quien bajo el principio de ser de todos sin ser de ninguno es capaz de poner sus talentos en función del talento de los demás. Ser hermano es ser capaz de ver a todos como un todo para sí y verse en todos con la capacidad de llegar al entorno, a los demás, consciente de que solo no lo puede lograr.

El gerente gestor

Un gerente debe ser capaz de dar vida, de hacer surgir cosas nuevas, de gestar nuevas experiencias, productos e iniciativas que ayuden a la consolidación del sueño corporativo. Se trata de un gestor capaz de construir un sueño común y hacerlo posible para todos. De la misma manera como se da el proceso de gestación de los seres humanos, las organizaciones pasan por el proceso de creación, en que deben ser pensadas, ideadas. Momentos de mucha reflexión en torno a crear algo que sea útil, que responda a las necesidades de una fracción del mercado y, sobre todo, que procure la felicidad. En el momento de su creación, se va perfilando eso que hemos pensado, tomamos a consideración los riesgos que pueden atentar con el desarrollo de la institución naciente y disponemos de los medios suficientes para blindarla de todo aquello que le pueda hacer daño, o por lo menos nos preparamos para enfrentar las dificultades, que siempre las habrá. Ya cuando nace, la universidad requiere de su gestor muchos momentos de especial atención, requiere de reflexión que ayude a desplegar las acciones que se propuso para hacer que crezca y, garantizando el mejor equipo de trabajo, se disponga a formar una estrategia que le dé impulso para

que pueda caminar sola. Un gestor debe proveer las garantías suficientes para que este proceso esté garantizado. En este sentido la gerencia se desarrolla en el mismo escenario de la gestación. Siempre hay que hacer que algo nuevo nazca, que los rectores puedan gestar ideas que ayuden a fortalecer las universidades. Que gesten procesos para que en el entorno cambiante las instituciones se puedan reestructurar, re-direccionar y si es el caso recomponer.

El gerente gerundio

El gerundio es una forma no personal del verbo que muestra cómo este puede estar permanentemente en acción. Por ejemplo, el gerundio de la palabra escribir es escribiendo y de correr es corriendo. Es decir, todo lo que implique una acción.

En este sentido, el rector hace un gerundio de sus funciones. Tiene que estar permanentemente en acción para lograr los objetivos trazados. El gerente debe hacer un gerundio con todo su equipo para poder llevar la organización al estado deseado. Se trata de estar permanentemente activo, siempre en función del cambio del movimiento propio de las empresas. El gerundio es la posibilidad más alta de cumplir con las metas trazadas. Sin este es casi imposible lograr lo que la organización se ha propuesto, por esta razón, el gerundio es la característica más urgente y definitiva para el desarrollo del liderazgo en las organizaciones. Alguien que está dispuesto a entrar en acción es alguien que desarrolla la organización de manera sólida.

El gerente genitivo

El genitivo, morfológicamente hablando, nos ayuda a comprender de dónde provienen las cosas. Asimismo, nos da pertenencia, nos ayuda a consolidar la identidad, nos da el sello característico en la construcción de una cultura organizacional. Necesariamente siempre los gerentes tendrán que dotarse del genitivo para apalancar procesos de cambio y crecimiento. Cuando una persona sabe de dónde viene y a qué lugar pertenece, entonces es capaz de poner todos sus talentos en función de la organización. Despertar este sentido de

pertenecer es lo que nos permite desarrollar una cultura sólida. Por eso, cada día se hace necesario comprender los rasgos identitarios de las instituciones, sus propósitos y los medios que tienen para llegar a sus objetivos.

Las universidades están cambiando, puede que sean giros de tendencia o el regreso al sentido originario por el cual fueron creadas. Del mismo modo, la figura del rector está cambiando, quizá también, buscando volver al sentido original que tuvo en las primeras universidades. Como sea, hoy necesitamos más rectores gerentes, capaces de asumir las banderas del cambio de las universidades.

Cinco pes⁴ de la educación superior

Hace unos meses, en medio de un importante evento de innovación en Medellín, me reencontré con un gran amigo de infancia que actualmente trabaja como docente en Barry University. Después de la intensa jornada lo invité a un café y caminando por la ciudad empezamos a hablar de educación, del mundo de las universidades y de lo que realmente es esencial en la gestión de la educación superior. Alternábamos la conversación con la admiración que le despertaba la ciudad; Medellín es bella, urbanizada, armónica entre sus montañas y el inmenso valle. Llegamos a la reflexión de que aquellas características que admirábamos de la ciudad eran las mismas que consideramos importantes en la gestión de las universidades, es más, lo sintetizamos con cinco pes: propósito, proyectos, personas, profesores y pasatiempos. En estas cinco palabras, inspiradas en la ciudad de Medellín, encontramos aquello que realmente es fundamental para hacer que nuestras universidades avancen en la búsqueda de calidad.

Una universidad con propósito superior es aquella que ha logrado traducir en hechos lo que se declara en la misión y la visión. En la actualidad, las personas no necesitan ver textos complejos colgados en las paredes para entender qué se hace en determinada institución, tan

4 Plural del nombre de la letra “p”. *Diccionario de la Real Academia Española*, “Plural”, <http://lema.rae.es/dpd/srv/search?id=Iwao8PGQ8D6QkHPn4i> (consultado 16 de abril, 2020).

solo es preciso que, de la manera más simple, mostremos lo que realmente somos y aquello que buscamos. Una universidad con propósito logra unir los intereses de todos aquellos que la integran desde un punto de vista que ningún concepto del marco estratégico había logrado. Muchas veces hemos oído a algunos decir que el propósito de sus vidas es ser felices, para otros es servir, para otros puede ser otra cosa. Aunque sea complejo, declararlo con simplicidad es importante para que todos construyamos en la misma dirección. No es lo mismo decir que nuestra misión es formar con calidad a nuestros estudiantes mediante las funciones de docencia, investigación y proyección social, así como decir que nuestra misión es que en determinado tiempo seremos los mejores, o que el propósito de nuestras universidades es educar a la generación que sacará adelante este país. Y ser coherentes con el propósito es mucho más retador, ya que de este se desprenden los diferentes proyectos sobre los cuales las instituciones se desarrollan. Si vamos a educar a la generación que va a sacar adelante el país, los proyectos que se desprenden de este propósito son innumerables y retadores. Con un propósito superior y unos proyectos claros es más fácil encontrar a las personas que nos ayuden a hacerlos realidad, personas dispuestas a asumir riesgos, innovadoras y emprendedoras. Gran parte de la gestión actual de las universidades está en lograr que las personas se sintonicen con el propósito superior y dinamicen los proyectos que se tienen, de esta forma, las universidades son las personas que la integran y, por lo mismo, esta es la “p” más importante.

Un capítulo especial tienen los profesores en el modelo de gestión. Por muchos años hemos escuchado decir que las personas más importantes de las instituciones de educación superior son los estudiantes. Sin embargo, estoy en desacuerdo, si bien el estudiante es el receptor de todo lo que hacemos, este no puede estar en el centro de la institución, puesto que bien entendido su lugar, quienes garantizan realmente el proceso de enseñanza-aprendizaje son los profesores. La docencia es el oficio más importante para la sociedad, en la universidad garantiza que la misión se cumpla y que el propósito superior sea realidad. Los profesores son el centro de las universidades y ellos reclaman fuertemente atención para seguir garantizando el mejor servicio y el mejor producto académico.

Finalmente, como pasa con las ciudades, las universidades son también lugares para pasarla bien. A la universidad vamos a desarrollar nuestras habilidades comunicativas, afectivas, relacionales, de bienestar con la sociedad y con nosotros mismos. Las universidades son, en esencia, lugares placenteros, para aprender a pasar bien el tiempo y conectarse con lo más profundo del otro, su propia humanidad. Las cinco pes son el punto de referencia para hacer mejores nuestras instituciones.



Profesor: la profesión del futuro

Estamos en un momento crucial. La humanidad, quizá con el ánimo de encontrarse, se ha perdido en sus propias búsquedas. Las profesiones que antes eran llamadas importantes se han relegado. Me refiero a esas profesiones que mantenían la vida misma, que se preocupaban por el bienestar y el desarrollo, que se constituían como indispensables para que la sociedad pudiera caminar, que sostienen nuestra oscuridad y nos guían a la luz. En particular, la profesión de los educadores se estaba viendo como un oficio de segunda, y los docentes estaban siendo tratados como tales por las instituciones y por los gobiernos; pero se han ido dando giros y la misma sociedad ha ido tomando conciencia y reclamando para ellos un lugar, un espacio donde se considere al profesor realmente como un artífice de lo que somos y/o de lo que podemos ser individual y comunitariamente. Ser profesor como ser médico es un orgullo, ya que tanto el uno como el otro nos permiten alcanzar equilibrio social; nos encontramos en un momento donde ser profesor realmente es importante y, por lo mismo, las políticas públicas y los enfoques deben estar dirigidos a generar mejores condiciones para ejercer este oficio. Sin embargo, lo cierto es que, así como se valoran el ejercicio y la tarea de los profesores, esto no representa para ellos mejores condiciones laborales, profesionales o vitales. Por citar solo algunos ejemplos, es evidente el deterioro progresivo en el tema pensional

y de seguridad social, la inequidad en la contratación y la baja remuneración. Entonces, de nada nos sirve reconocer formalmente la importancia de esta profesión si materialmente no le damos la importancia que requiere y merece.

En el caso colombiano, posterior a la restructuración de la Ley 100 de 1993 y su puesta en marcha, el país viene presenciando cada año protestas sociales de los maestros por cuenta de la carencia de garantías para ejercer su profesión. Aún existen docentes rurales que no han tenido la oportunidad de acceder a la educación superior; aún no se han logrado consolidar los proyectos etnoeducativos; no se han hecho comprensiones regionales desde las minorías étnicas y sociales. A esto se suma la ausencia de programas de perfeccionamiento docente, la inequidad salarial, el régimen especial en pensiones, la poca o inexistente estabilidad laboral, la evaluación permanente, el clientelismo y la ausencia de programas de vinculación por méritos. Esto conlleva instituciones débiles, ausencia de programas de bienestar, desconexión entre el establecimiento y el mundo docente. De manera que la que llamamos la profesión del futuro no se torna en absoluto atractiva.

¿Qué hacer? La responsabilidad es de todos, nadie se escapa, tanto los gobernantes que nosotros mismos elegimos, como los funcionarios de las instituciones públicas y privadas, junto a los mismos docentes, deben generar estrategias para actualizar y garantizar mejores condiciones.

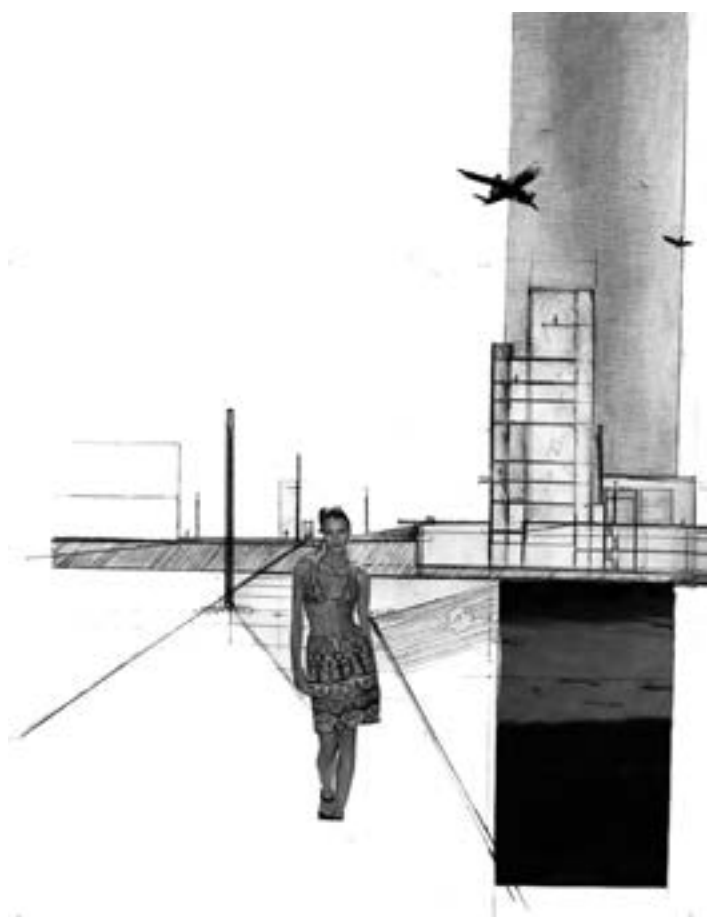
En diferentes estudios sobre la percepción de los profesores, por ejemplo, los datos que produce el Barómetro del Trabajo de MORI Chile⁵, dice que el 61 % de los encuestados cree que los profesores son quienes dan más confianza. Contrario a quienes hacen las leyes o quienes administran el sistema educativo, los profesores realmente son respetados. “Evidentemente, hay una valoración muy fuerte de la sociedad a la profesión docente, que ha mejorado en los últimos años,

5 Market and Opinion Research International (Chile).

porque la gente ha visto al profesorado comprometido socialmente, preocupado de la educación y no solo de nuestras reivindicaciones”, dice el presidente del Colegio de Profesores de Chile, Mario Aguilar⁶.

Por nuestra parte, hemos visto a los profesores en marchas, solidarios con las causas de sus estudiantes, preocupados por el proceso de paz, integrados al diálogo social, denunciando la muerte de líderes sociales y conectados con un país que cada día reclama de ellos más presencia, solo porque en muchos lugares de nuestro territorio ellos son todo lo que aporta el Estado. Chile está dando la vuelta hacia la equidad y el mejoramiento de las condiciones de los profesores. Es hora de que Colombia empiece a plantearse este problema en serio.

6 Carlos Said, “Pedagogía se consolida como la cuarta profesión más valorada por la ciudadanía”, *La Tercera*, 2 de febrero, 2020. <https://www.latercera.com/nacional/noticia/pedagogia-se-consolida-la-cuarta-profesion-mas-valorada-la-ciudadania/996625/>



¿Quiénes trabajan en la universidad?

La vida de una universidad se conceptualiza a partir del talento humano, que garantiza su eficiencia. Quienes trabajan en la universidad, docentes, administrativos y terceros asociados, dependen fundamentalmente de procesos gerenciales de transformación organizacional que parten de ellos mismos. Una universidad que no esté pensando en procesos de transformación cultural, digital y de recursos no podrá garantizar su propia perdurabilidad en el tiempo y el enfoque en el logro de sus objetivos.

Los aspectos que atañen a la gestión humana, según Jay Barney y Patrick Wright⁷ son: el conocimiento como activo para generar valor en las compañías, la formulación de estrategias con base en los valores y habilidades de quienes conforman la organización, siendo este un capital intangible en dicho proceso y, por último, la concepción actual de estrategia que parte de las capacidades internas de la organización para estructurarse y desarrollarse. Desde este punto de vista, se entiende la necesidad de volcar la universidad hacia la generación de prácticas innovadoras mediante la gestión del conocimiento y habilidades de su componente humano, a partir de procesos de transformación organizacional⁸.

7 Jay Barney y Patrick M. Wright, “On becoming a strategic partner the role of human resources in gaining competitive advantage”, *Human Resource Management* 37, n.º 1 (1998): 31-46.

8 Karen Newman, “Organizational transformation during institutional upheaval”, *The Academy of Management Review* 25, n.º 3 (2000): 602-619.

Esta realidad fue impulsada por el fenómeno de la globalización, entendido como “la perceptible pérdida de fronteras del quehacer cotidiano en las distintas dimensiones de la economía, la información, la ecología, la técnica, los conflictos transculturales y la sociedad civil”⁹. Esta situación ha llevado a las universidades al hecho de que deben adaptarse, diferenciarse, volcarse a la creación de ventajas competitivas o, de lo contrario, estarán destinadas a desaparecer¹⁰.

Es decir, será preciso atreverse a llevar a la universidad por el mar turbulento en donde ella se desarrolla, y ello podrá logarse fundamentalmente mediante la gestión del conocimiento, habilidades, cualidades y fortalezas del talento humano que la constituyen. Se trata de pensar muy bien nuestras estructuras y de hacer de ellas cuerpos vitales para la vivencia de sus valores, su cultura, sus maneras de operar y su propia formación.

A partir de la segunda mitad del siglo xx, periodo de la gran crisis que afrontó el mundo y sobre todo Europa, como consecuencia de las dos guerras mundiales, se desarrollaron políticas y estrategias enmarcadas o condicionadas siempre por una necesidad de liderazgo eficaz y legítimo, con objetivos claros y públicos, y con metodologías siempre dúctiles que, a través de una planeación flexible, la cual no suponía improvisación sino adaptabilidad, condujeron a una milagrosa recuperación económica, política y social. Sin embargo, parece que esta estrategia sencilla y clara no permeó todas las instituciones de nuestra sociedad y mucho menos nuestras universidades, las que no se pusieron o no fueron capaces de ponerse a tono con esos tres factores fundamentales y probados como eficaces en el escenario de la posguerra: liderazgo eficaz y legítimo, objetivos claros y planeación sensible. Parece que la universidad que siempre enseña no se deja enseñar ni siquiera de la historia; la universidad en donde todos aprendemos no se

9 Ulrich Beck, *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, trad. Bernardo Moreno y María Rosa Borrás (Barcelona: Paidós, 1998).

10 Ana Torres Menárguez, “La mayoría de las universidades del mundo van a desaparecer”, entrevista a David Robert, *El País*, 24 de octubre, 2016. https://elpais.com/economia/2016/10/23/actualidad/1477251453_527153.html

deja enseñar ni de la experiencia más radical del siglo xx. Al parecer, las universidades se limitaron a enseñar a otros a pensar pero nunca se pensaron a sí mismas.

Es evidente que las personas deberían ser líderes con capacidad de autogestión, de planeación y orientadas al cumplimiento de los objetivos. Las universidades también son entidades sociales que están dirigidas a alcanzar metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y, finalmente, vinculadas al entorno. En otras palabras, la universidad es una comunidad humana que interactúa entre sí y que, pese a los intereses heterogéneos y particulares de sus integrantes, está unida por un objetivo común, en un marco institucional normativo y axiológico. Esto, a su vez, demanda un compromiso colectivo, pero también individual. Hay una sinergia constante entre persona y organización, entre el todo y las partes, y viceversa. Por ello es posible afirmar que el rendimiento personal es la base del rendimiento de la organización, y claro, las condiciones de la organización determinan las posibilidades del rendimiento personal; pero como la voluntad de tomar y asumir decisiones y compromisos no puede ser, en el más real de los sentidos, un acto de grupo sino de individuos, el conocimiento del comportamiento personal es la base de la gestión eficaz¹¹. Más líderes en nuestras universidades, más personas trabajando por los objetivos y más comunidades académicas adaptativas y con capacidad de transformación. ¡Esta es la gente que necesitan nuestras universidades!

11 James Gibson, John Ivancevich y James H. Donnelly, *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, 13 ed. (Ciudad de México: McGraw Hill, 2011), 226. https://www.academia.edu/39262462/Organizaciones_Comportamiento_estructura_y_procesos



Las personas exponenciales

En el 2014, Salim Ismail, Yuri van Geest y Michael S. Malone escribieron el famoso libro *Organizaciones exponenciales*¹², que instruye sobre cómo asumir la administración de las organizaciones actuales. Las instituciones han cambiado y con ellas la forma en que se lideran. Esta realidad de cambio le ha dificultado, sobre todo a las instituciones tradicionales, entender en qué consiste la administración de las organizaciones. Nunca como ahora pensar en una organización exponencial nos conduce a preguntarnos por el tipo de personas que las deben integrar. Como leíamos en el capítulo anterior, las universidades no se escapan de este propósito.

En la actualidad, hacer declaraciones de propósito superior o estrategia sin tener en cuenta a las personas resulta poco asertivo. La muy conocida máxima “las organizaciones son las personas que las integran” nos permite comprender con mayor claridad que una universidad que busque ser exponencial, ya que su resultado es desproporcionadamente grande, por el uso de técnicas administrativas-organizaciones, académicas y tecnológicas que generen mayor desarrollo, no podría ser tal si no es por el capital humano que la constituye. De manera que las universidades exponenciales están integradas por personas igualmente exponenciales.

¹² Salim Ismail, Yuri van Geest y Michael S. Malone, *Organizaciones exponenciales* (Madrid: Bubok, 2016).

¿Qué es una persona exponencial? En primer lugar, es un iluminado por la información. Un mundo que dejó de desarrollarse en torno al conocimiento y que pone su acento en la información, genera no solo niveles de superficialidad bastante evidentes, sino también cambios rápidos y desmedidos que impiden detenerse a procesar cuidadosamente la cantidad de datos que se generan en las instituciones. Más grave aún, cuando la información de las universidades y las personas es de fácil acceso para todos, se van perdiendo en el camino valores y un profundo sentido humano que nos expone a todos a someternos a un grado muy alto de vulnerabilidad. La democratización de la información ha sido mal entendida y los abusos generados han obstaculizado el desarrollo de líderes capaces de situarse en el mundo según los avances de la tecnología. Vamos más lento porque estamos más expuestos a niveles de información que nos hostigan, nos agobian y hasta nos desorientan.

En una lógica del mundo en la cual

cuanto más tuvieras —es decir, cuanto más valor “poseyeras”— más rico y poderoso eras, para gestionar este activo, por supuesto, necesitabas personas. Muchas personas. Si una parcela de tierra era el doble de grande, necesitabas el doble de personas para cultivarla o protegerla. Afortunadamente, nuestro ámbito de control no se extendía mucho más allá del horizonte, por lo que este sistema funcionaba perfectamente.¹³

Era una relación proporcional. De hecho, esto definió las estructuras de poder, los mecanismos de organización de las personas involucradas, las estrategias de correlación y de sobrevivencia, los mecanismos de autorregulación y control, las normas de convivencia y, a partir de ellas, el fundamento de una ética que nos posibilitaba la convivencia; como consecuencia de todo, esta manera de pensar nos dio la capacidad de adaptación frente a cada situación que aumentaba las posibilidades de ser rentable, pertinente y suficiente.

13 *Ibíd.*, 60.

Con la automatización de procesos, las mentes actuales confundidas, muchas de ellas inmóviles por el miedo, frustran toda posibilidad de reinención y se esconden detrás de los muros de las instituciones tradicionales que aún no han comprendido por dónde van las cosas, cómo se pueden hacer las más profundas y espontáneas disrupciones, que son las que en definitiva abren camino a la innovación. El desarrollo de las universidades exponenciales, como mencioné, va de la mano con el desarrollo de las personas exponenciales. Una persona exponencial es un relacionista. Es una ruptura entre lo proporcional y lo exponencial.

Si el capital humano busca evolucionar a partir de restricciones —una posición tradicionalmente proporcional—, muy posiblemente, en vez de tener un capital disruptivo —una posición abiertamente exponencial—, nos encontraremos con uno trasgresor. Asimismo, las organizaciones, que bajo el lema de la “austeridad” hacen evolucionar sus procesos, lejos de ser disruptivas se convierten en trasgresoras, inclusive para ellas mismas. Si una persona, por el contrario, evoluciona conectada a un mundo que le genera y le posibilita canales de información y abundancia en sus mecanismos, será un potencial exponencial para las instituciones que persiguen el mismo propósito. Si logramos escalar la tecnología, ahora es el momento de escalar las universidades.

Ahora bien, ¿cómo entender un poco el perfil de las personas que requieren las universidades exponenciales? Cada vez más la educación, aunque lenta y muchas veces paquidérmica, va comprendiendo que la formación por competencias se hace más urgente. Ya no se trata de abstraer pesados conceptos sino de hacerlos posibles para las organizaciones. No se trata de hacer una carrera para conseguir títulos, sería errado entender en la actualidad los conceptos de inteligencia y experiencia proporcionales al número de títulos, pues ambos han cambiado. La inteligencia, antes entendida como erudición o instrucción, hoy tiene un componente amplio de adaptabilidad al cambio y capacidad de procesamiento de datos en torno a las circunstancias. De manera que ya no es más inteligente quien más contenidos sepa, sino quien mejor se relacione, se desarrolle en torno a las ideas, sepa adaptar los contenidos a las técnicas y sea capaz

de desinstalarse para asumir los cambios. Poco cuenta haber pasado treinta años en una organización, seguramente haciendo lo mismo. La experiencia, entendida como el cúmulo de años invertidos en función de un proceso, actualmente no cuenta mucho. Las personas que una vez hicieron algo bien y lo replicaron un número x de veces durante muchos años son repetidoras de algo que en algún momento hicieron bien, pero quizá ya no son personas con experiencia sino acumuladoras de las mismas prácticas. Actualmente, tener la capacidad de hacer algo bien, mejorarlo, sistematizarlo, escribirlo, ejecutarlo, corregirlo, pensarlo nuevamente, enseñarlo, para volverlo a mejorar, constituye esa cadena de valor que construye el concepto de experiencia que se requiere. Solo estas personas, formadas en esas capacidades, que parten de la inteligencia y la experiencia, son quienes hacen de sus universidades comunidades de aprendizaje que comparten los mismos propósitos, creencias, recursos, preferencias, necesidades, riesgos y otros elementos, ninguno de los cuales depende de la proximidad física. Por eso, las universidades exponenciales requieren personas dotadas de un fuerte sentido de lo humano, transformadoras, eficientes, ancladas a estrategias y con alto nivel de motivación. Nunca como ahora el liderazgo es el componente fundamental de las personas que necesitan las universidades exponenciales. Liderazgo transformador, humano y coherente.

El gobierno corporativo de las universidades

En la actualidad entendemos que el gobierno corporativo de las universidades es un recurso importante para el desarrollo institucional. El profesor Jamil Salmi¹⁴ reflexiona sobre la necesidad de contar con un gobierno universitario que permita la correcta administración de las instituciones y les facilite adaptarse a las exigencias que nos presenta el mundo actual; ya no se trata simplemente de ir bien orientados, sino quizá tan importante como lo anterior, de ir bien adaptados. Salmi presenta tres características de las universidades de clase mundial: en primer lugar, una alta concentración de talento tanto de profesores como de estudiantes. En segundo lugar, recursos financieros abundantes para ofrecer un ambiente de aprendizaje apropiado y promover investigación de calidad. En tercer lugar, características de gobierno favorables para alentar una visión estratégica de innovación y flexibilidad que les permita a las universidades tomar decisiones y administrar los recursos sin sentirse agobiadas por procesos innecesarios y paquidérmicos.

De estas tres características quisiera hablar. Es urgente conformar comunidades académicas y, aunque ellas están integradas por todos

¹⁴ Jamil Salmi, *El desafío de crear universidades de rango mundial* (Washington D. C.: Banco Mundial, 2009).

los miembros de la universidad, desde sus estudiantes hasta sus egresados, pasando por sus docentes y el cuerpo administrativo, son precisamente los docentes quienes ejercen el principal patrón de desarrollo en estas. Sucede que los mismos docentes no han comprendido de qué se trata. El no ejercer responsabilidades enmarcadas en las funciones sustantivas, el no estabilizarse en una institución, el no integrarse a la identidad institucional, el afán económico por encima de su propia vocación, está llevando a que las instituciones asuman estrategias de consolidación como renunciar a los docentes con horas cátedra, el seguimiento riguroso a planes de trabajo, la insistencia por la cualificación del docente y la distribución de sus tiempos para que ellos, en la dinámica cotidiana, vayan entendiendo de qué se trata eso de pertenecer a una comunidad académica. Quienes han logrado concentrar el talento de los docentes y quienes como docentes se han concentrado en su propia institución, empiezan a gestionar su tiempo en función de proyectos de extensión, investigación y enseñanza-aprendizaje, ya no por horas o actividades, sino por proyectos de largo aliento.

Si el talento está bien consolidado, la consecuencia es una serie de recursos que empiezan a generarse al interior de las instituciones, entre esos los financieros, que nos permiten funcionar y ofrecer ambientes de aprendizaje apropiados. Desde hace muchos años, hemos escuchado en las universidades que el modelo de gestión debe cambiar para que la sostenibilidad no dependa de las matrículas sino de los proyectos que nacen de la consolidación de la docencia y de la gestión de quienes las lideran. Este es el principal desafío para quienes son rectores, vicerrectores y decanos: entender cómo definir e implementar un liderazgo académico en un clima cambiante respecto de las prioridades de sus docentes, la baja de matriculados, las preferencias de los estudiantes, quienes cada vez más optan menos por el título académico, y la inevitable desconfianza que se ha generado en el país por cuenta de la proliferación de instituciones de baja calidad e investigaciones alejadas de las necesidades reales de la sociedad.

Una universidad colombiana no debe permitir que sus comunidades académicas estén alejadas del proceso de construcción social del país. Necesitamos universidades que sepan integrar la investigación a los escenarios de transformación social. En la actualidad,

inclusive, habría que poner en duda aquellas instituciones que usan la filantropía como excusa para no asumir responsabilidades o simplemente para hacerse sostenibles por cuenta de la inequidad y la desigualdad social.

Finalmente, las dos características anteriores tienen una única consecuencia: el estilo de gobierno y la gobernanza de las universidades. “*Structure follows strategy*” (‘la estructura sigue a la estrategia’) fue el principio básico de organización que originalmente formuló el historiador y profesor Alfred Chandler¹⁵ en un estudio legendario sobre los cambios en la estructura organizativa de las grandes empresas de principios del siglo XX en Estados Unidos. Si la estructura no está alineada con la estrategia, va a ser una cortapisa para su correcta implementación. La estrategia no va a poder ser la que se ha definido, sino la que la estructura permite. Por ejemplo, si una universidad decide expandirse internacionalmente y no existe en ella nadie que formalmente tenga asignada esa responsabilidad, va a ser preciso crear una unidad que tenga este foco, pues de lo contrario la estrategia definida no resultará posible. Este es, para mi humilde concepto, el principal problema de las universidades, no contar con estructuras que respondan a los sueños, a los anhelos, a las metas que quieren alcanzar y, por lo mismo, ejercer mal el gobierno de estas de manera que la gobernanza se convierte en el sueño de quien quería, pero no pudo.

Pensar corporativamente hoy implica generar condiciones favorables para alentar una visión estratégica de innovación y flexibilidad que permita a las universidades tomar decisiones y administrar los recursos sin sentirse agobiadas por procesos innecesarios y paquidérmicos. ¿Qué tal si juntos trabajamos por crear esas condiciones?, ¿cuáles son? Propongo cuatro acuerdos y dos declaraciones estratégicas para reflexionar juntos.

Los acuerdos son: 1) menos grupos de trabajo y más equipos: menos protagonismo y más trabajo colaborativo, menos jefes y más líderes; 2) planeación estratégica, para que todo lo que hagamos responda

¹⁵ Alfred Chandler, *Strategy and structure: Chapters in the history of American enterprise* (Boston: MIT Press, 1962).

a ese ejercicio de soñar juntos, que las metas trazadas sean el fruto de las conversaciones, bajo el entendimiento de que, aunque los cambios son acelerados, si estratégicamente nos adaptamos logramos mayor concentración y más impacto; 3) simplificación de procesos, es decir, para llegar del punto A al B no tengamos que incluir una cantidad de formatos, de burocracia innecesaria, de oficinas, cargos, etc.; 4) procurar que nuestras acciones sumen valor a la institución, la mejor forma de hacerlo es contando con equipos dispuestos a asumir riesgos, que aporten a la institución desde sus conocimientos y habilidades pero que multipliquen exponencialmente con su actitud.

Ahora les comparto dos declaraciones de estrategia que nos pueden ayudar en la gestión de universidades que quieren tener un gobierno corporativo, se trata de fórmulas matemáticas pensadas para instituciones pequeñas y grandes. Una universidad pequeña debe pensar en: crecer + regionalizarse = liderazgo académico. Mientras que una universidad grande debe pensar en: liderazgo académico + gestión estratégica = gobernanza.

El concepto de agencia, un habilitador en el gobierno de las universidades

El rector de una universidad en Colombia debe integrar en su modelo de gestión, si quiere implementar un gobierno corporativo, un ejercicio de poder basado en la teoría de la agencia. El asunto no es nuevo, tiene sus raíces en la propuesta de Michael Jensen y William Meckling¹⁶, quienes, en la década de 1980 definieron las relaciones de gobierno como una expresión del antiguo concepto de subsidiariedad, que en la práctica es conocido como la teoría de agencia.

Tampoco es nuevo esto de la subsidiariedad, comunidades religiosas fundadas en el Medioevo, como los dominicos, la tienen como principio común de su gobierno. Consiste en que el eslabón del alto gobierno, el del superior, es subsidiario con los que lo siguen en orden de jerarquía hasta llegar a la base. Quien gobierna confía y delega en quien lo sigue una serie de responsabilidades, y este último, bajo el principio de la confianza, construye los escenarios posibles para quienes deban operar y hacer que las cosas sucedan. Las decisiones son colegiadas y subsidiariamente confiadas a quien corresponda. Para que haya subsidiariedad debe haber confianza y esta se ejerce recíprocamente.

¹⁶ Michael Jensen y William Meckling, "Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics* 3, n.º 4 (1976), 305-360.

En el universo corporativo, este principio de subsidiariedad lo hemos entendido gracias a la teoría de agencia que busca regular las relaciones de poder entre los miembros de una organización. El caso de un rector es integrar los diferentes cuerpos colegiados de la universidad y definir su círculo de confianza que está expresado en cada una de sus funciones. Se trata, en segundo lugar, de integrar todos los miembros de la institución, desde su alta dirección hasta sus diversos grupos de interés (los *shareholders* y *stakeholders*)¹⁷. Como metodología de trabajo, quien se interesa por adaptar la organización en la teoría de la agencia debe formularse dos preguntas: ¿cuáles son las buenas prácticas del modelo de gobierno actual?, y, finalmente, ¿a quién benefician esas buenas prácticas? Estas dos preguntas trazan una ruta que me permito presentar.

Cuando las instituciones de educación superior cuentan con un cuerpo colegiado de alta dirección, que actúa subsidiariamente y que promueve el diálogo entre todos, se evitan problemas como los que usualmente vemos en instituciones de carácter público. El caso reciente de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas en Bogotá es un claro ejemplo de lo que se habría podido evitar tan solo si esta teoría si hubiera implementado en el esquema de gobernanza. Todos esperamos que, como sucede en el mundo corporativo, las universidades desde su alta dirección, decididamente y con honestidad, dirijan todos sus esfuerzos al cumplimiento de su razón de ser: educar con calidad. Tristemente hemos visto también, inclusive en algunas universidades privadas que, con negligencia, los actores que ejercen el poder impiden el paso, el avance, las nuevas formas de cumplir con la misión que se han planteado.

17 “*Shareholders* son todas aquellas personas, compañías o cualquier otra institución vinculada a la empresa mediante la posesión de acciones [...] *Stakeholders* es cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros)” *Fiberglass*, “Skateholders y shareholders”, <https://sites.google.com/site/fiberglasssa/5-stakeholders-y-shareholders>

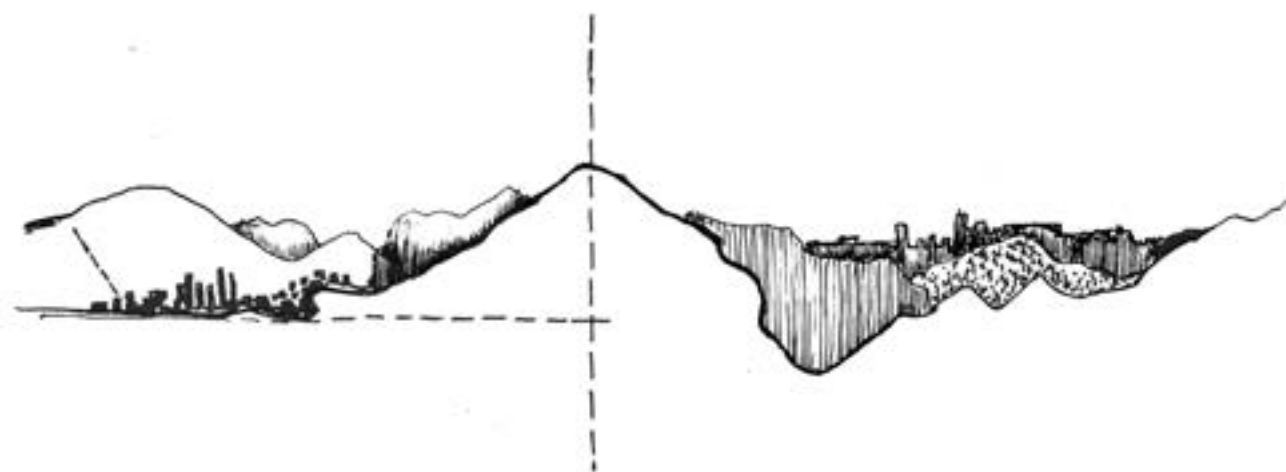
La mediocridad se viene escondiendo en “lo tradicional”, escudada por el miedo a los retos, al trabajo compartido, a las visiones diferentes y a las nuevas generaciones. Instituciones con una planeación superficial, con una administración basada en la contabilidad y no en la gerencia, infraestructuras obsoletas, talento humano poco adaptativo, nada propositivo, anclado en salarios que no se corresponden con el nivel de su capacidad de soñar, construir y consolidar. Docentes que, con el esquema de contratación, se siguen escondiendo en las horas asignadas y no en su propia promoción, rectores de oficina, escondidos, tímidos y nada pertinentes para las exigencias del presente.

La teoría de la agencia ha recibido también críticas, Francisco Mozo y María Pilar Pérez¹⁸, Elia García¹⁹ y Francisco Ganga²⁰, por ejemplo, han afirmado que esta se basa esencialmente en el punto de vista del principal o propietario, que considera el comportamiento de los agentes o administradores como oportunista, motivado únicamente por los beneficios personales. Las luchas de poder entre académicos y administrativos, muchas veces irreconciliables, se solucionarían fácilmente con la fuerza de las conversaciones, esta es la mejor metodología para motivar una reconciliación entre las dos visiones. Juntarnos periódicamente para escucharnos nos abre el panorama, nos ayuda a comprender y comprometernos. Que las riendas de las universidades sean asumidas por excelentes ejecutores de sus funciones misionales. Un gobierno de carácter corporativo salvaguarda las instituciones y permite consolidar la apuesta central de su implementación: la confianza, esta es la clave.

18 Francisco Mozo y María Pilar Pérez, “Una perspectiva dual para la gestión de recursos humanos: ¿optimizar recursos o reducir costes contractuales?”, *Dirección y Organización* 25, (2001): 69-79. <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/222/222>

19 Elia García, “Características del poder y la rentabilidad en una almazara cooperativa: teoría de la agencia versus teoría del servidor”, *Revista de Estudios Cooperativos* 83 (2004): 33-49. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36708302>

20 Francisco Ganga, “Análisis preliminar del gobierno universitario chileno”, *Revista Venezolana de Gerencia* 30 (2005): 213-246. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29003004>



La principal decisión de la universidad, la transformación digital

Las diferentes universidades en el mundo han emprendido procesos de transformación institucional con tres propósitos fundamentalmente: 1) cómo hacer de las universidades ecosistemas digitales de aprendizaje; 2) cómo hacer que los trámites sean más simples y rápidos; y, finalmente, 3) cómo adaptar las instituciones a los requerimientos y necesidades de la sociedad. Uno podría metodológicamente decir que el proceso es como está enunciado: para poder tener una institución adaptada a las necesidades de la sociedad es preciso transformarla digitalmente.

Es imposible que el proceso inicie al revés, por eso, quienes se han planteado el problema de la pertinencia en serio han comprendido que el primer paso es la transformación digital. Inclusive, quienes llevan más tiempo procurando hacer gestión de cambio han entendido que es importante detener las actividades que por años se han venido realizando para poder darle paso y prioridad a la transformación digital de la educación, que es muy diferente a su virtualización. Las grandes empresas que han querido incorporar un gobierno corporativo, han tenido que detenerse en la pregunta del mundo digital, su incorporación en la cultura organizacional y su implementación en el *core* del negocio²¹. No

²¹ El *core business* es la actividad que genera valor y que resulta esencial para conseguir una ventaja competitiva de gran beneficio para la compañía. Michel Miró, “Core Business: ¿qué es?, ¿en qué consiste?”, *Otra Empresa*. <https://otraempresa.com/core-business/>

estoy diciendo nada nuevo, inclusive, desde hace muchos años se viene hablando de la importancia de transformar la educación superior en ambientes digitales. Si esto es así, entonces ¿qué pasó?, ¿por qué nos seguimos resistiendo al cambio?, ¿por qué nos cuesta tanto hacer lo que otros con menos recursos y talento humano ya han logrado?, ¿cómo hacer para que las universidades no se limiten simplemente a implementar un ERP²² en la parte administrativa, sino que integren a la gestión académica módulos que faciliten su transformación?, ¿cómo retener el talento humano que viene implementando estos sistemas y cómo hacer que transfieran fácilmente el conocimiento? Del mismo modo, cómo promover el emprendimiento digital, la creación de nuevos productos y su implementación desde los ambientes naturales donde la academia se hace posible. Cómo entender que las *spin-off* y los *startups* son una salida inteligente en la adaptación de contenidos curriculares que demanden pertinencia y capacidad de integración con los sectores de la producción y el desarrollo profesional.

La transformación digital de las universidades es una tarea apremiante, evadirla es traicionar el objeto misional de la universidad. Un mundo que va a ritmos acelerados y que requiere talento humano formado en procesos digitales no se puede permitir más los currículos y las pedagogías tradicionales. Una universidad que en sus componentes formativos no integre procesos digitales tiene una alta tendencia a desaparecer. En esto nos estamos jugando todo, la cobertura, el acceso, las fuentes de financiación y la permanencia en el tiempo, algo que trasciende la misma sostenibilidad. ¿Cuáles son las oportunidades que estamos dejando escapar? Claro es que las matrículas se van a reducir aún más, que las personas buscan una formación en habilidades puntuales que, en gran proporción, el mundo digital puede proporcionar.

22. Un ERP (Enterprise Resource Planning o Planificación de Recursos Empresariales) es un conjunto de sistemas de información que permite integrar ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad. El ERP funciona como un sistema integrado, y aunque pueda tener menús modulares, es un todo. Es decir, es un único programa con acceso a una base de datos centralizada. *Aner*, “¿Qué es un ERP?”, <https://www.aner.com/que-es-un-erp.html>

No podemos seguir preguntándonos por qué hacer, más bien tenemos que hacerlo y todos sabemos de qué se trata.

Tenemos que hacer que las cosas pasen rápido. Muchas veces, cuando la mirada se centra solo en la urgencia de las acreditaciones, se pierde el foco de lo fundamental; y comprendo que quienes en el tiempo vienen liderando universidades consideran que acreditarse es fundamental, pero seguramente las prioridades han cambiado. Está comprobado que la acreditación no siempre es sinónimo de pertinencia ni que las instituciones acreditadas sean de mayor preferencia para nuestros jóvenes.

No podemos tener más directivos en las universidades con la mirada miope, considerando la contabilidad de la institución como su único referente. Necesitamos directivos dispuestos a asumir riesgos y cometer muchos errores, que se permitan el error como el principio de la innovación de sus instituciones, disruptivos, que se atrevan a intentar algo nuevo, que les abran las puertas a sus equipos para que puedan explorar y soñar. Un rector actual debe estar pensando en cómo garantizar los medios suficientes y las condiciones para la transformación digital, debe estar trabajando con los equipos de planeación y gestión de la calidad para hacer que las cosas sean más simples y rápidas, por último, debe estar integrado a los diferentes escenarios donde la empresa y el Estado lo requieran. Si esto se hace a cabalidad, fácilmente podremos agenciar las instituciones, consolidar sus cuerpos colegiados, integrar el principio de subsidiariedad como un motor generador de confianza y, finalmente, podremos conformar un gobierno corporativo en las universidades para hacerlas más adaptativas e integradas a los diferentes sectores de la sociedad. No podemos esperar más, ni permitir que este decenio pase sin cumplir con esta tarea. Hablamos mucho de cuarta generación, de la cuarta revolución industrial y del Internet 5G y del Internet de las cosas²³. Al parecer no

23 “La internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés) es un sistema de dispositivos de computación interrelacionados, máquinas mecánicas y digitales, objetos, animales o personas que tienen identificadores únicos y la capacidad de transferir datos a través de una red, sin requerir de interacciones humano a humano o humano a computadora. Una cosa, en la internet de las cosas, puede

estamos entendiendo lo que esto significa. Queridos amigos, estamos en un momento crucial, estamos cruzando el límite entre la madurez de las instituciones y su declive. La línea del tiempo se agotará si no se toman decisiones prontamente.

ser una persona con un implante de monitor de corazón, un animal de granja con un transpondedor de biochip, un automóvil que tiene sensores incorporados para alertar al conductor cuando la presión de los neumáticos es baja, o cualquier otro objeto natural o artificial al que se puede asignar una dirección IP y darle la capacidad de transferir datos a través de una red”. Margaret Rouse, “Internet de las cosas (IoT)”, *Search Data Center en Español*. <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Internet-de-las-cosas-IoT>

BIBLIOGRAFÍA

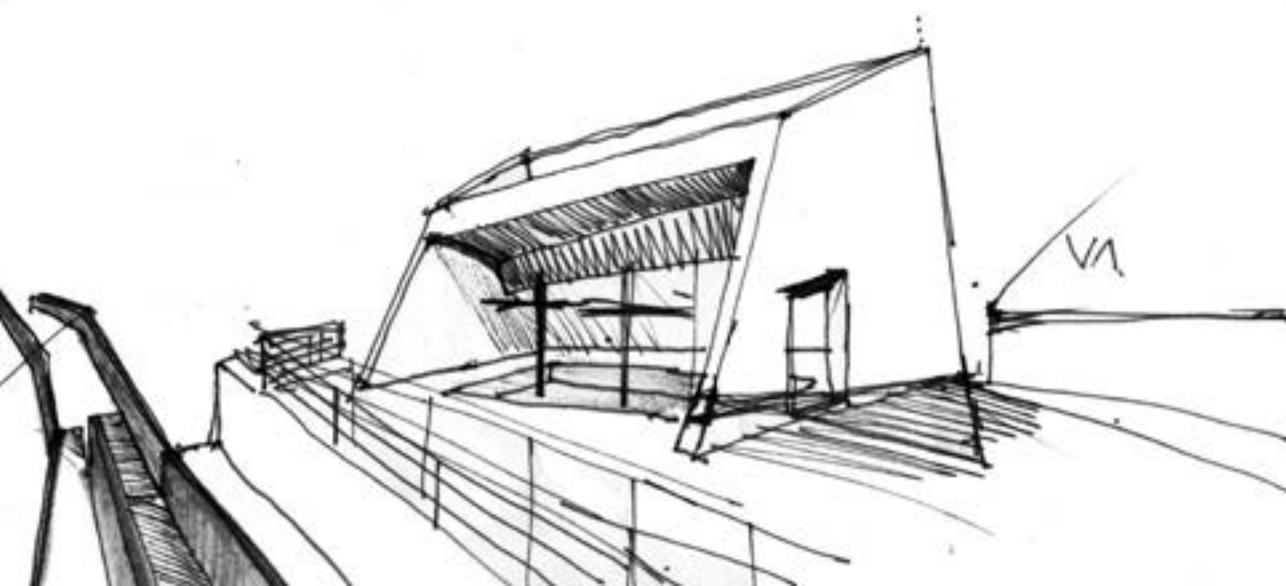
- Altwater, Elmar y Birgit Mahnkopf. *Las limitaciones de la globalización. Economía, ecología y política de la globalización*. Ciudad de México: Siglo XXI, 2002.
- Aner. “¿Qué es un ERP?”. <https://www.aner.com/que-es-un-erp.html> (consultado 17 de abril, 2020).
- Aponte, Eduardo. “Modelo de acreditación de acceso, calidad y pertinencia para la transformación de la educación superior: hacia una política de educación superior para el desarrollo sostenido con equidad en la región de las Américas y el Caribe”. *Educación Superior y Sociedad* 8, n.º 2, (1997): 15-32.
- Aramburu-Zudaire, Mikel. “El pensamiento utópico de Ignacio Ellacuría”, 2015. https://www.researchgate.net/publication/324018251_EL_PENSAMIENTO_UTOPICO_DE_IGNACIO_ELLACURIA
- Barney, Jay y Patrick M. Wright. “On becoming a strategic partner the role of human resources in gaining competitive advantage”. *Human Resource Management* 37, n.º 1 (1998): 31-46.
- Beck, Ulrich. *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Traducido por Bernardo Moreno y María Rosa Borrás. Barcelona: Paidós, 1998.
- Boff, Leonardo. “Amor franciscano”. *Koinoia*, 28 de septiembre de 2007. <http://www.servicioskoinonia.org/boff/articulo.php?num=243>
- Borges, Jorge Luis. *Obra poética 1923-1977*. Madrid: Alianza, 1983.
- Castillo Didier, Miguel. *Kavafis íntegro*, 2 tomos. Santiago de Chile: Centro de Estudios Bizantinos y Neohelénicos Fotios y Malleros, 1991.
- Cervantes Saavedra, Miguel de. *El ingenioso hidalgo don Quijote de la Mancha*. Alzira: Algar, 2016.
- Chandler, Alfred. *Strategy and structure: Chapters in the history of American enterprise*. Boston: MIT Press, 1962.
- Colmenarejo, Rosa. “Enfoque de capacidades y sostenibilidad. Aportaciones de Amartya Sen y Martha Nussbaum”. *Ideas y Valores* 65, n.º 160 (2016): 121-149. <https://doi.org/10.15446/ideasyvalores.v65n160.43084>
- Díaz Flores, Martha y Enrique Osorio García. “Nuevo modelo educativo ¿mismos docentes?”. *Tiempo de Educar* 12, n.º 23 (2011): 29-46. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31121090003>
- Diccionario de la Real Academia Española*. “Gerente”. <https://dle.rae.es/gerente> (consultado 16 de abril, 2020).

- Diccionario de la Real Academia Española*. “Plural”. <http://lema.rae.es/dpd/srv/search?id=Iwao8PGQ8D6QkHPn4i> (consultado 16 de abril, 2020).
- Dorantes, Ricardo. “Qué es una startup”. *Entrepreneur*, 22 de agosto de 2018. <https://www.entrepreneur.com/article/304376>
- Fiberglass*. “Skateholders y shareholders”. <https://sites.google.com/site/fiberglassa/5-stakeholders-y-shareholders> (consultado 17 de abril, 2020).
- Fundéu BBVA*. “Una ‘start up’ es una ‘empresa emergente’”. <https://www.fundeu.es/escribirenternet/una-start-up-es-una-empresa-emergente/> (consultado 28 de abril, 2020).
- Frigola-Salelles, Emílie (productora) y Catalina Mesa (directora). *Jericó: el infinito vuelo de los días* [película]. Colombia-Francia: Miravus, 2016.
- Ganga, Francisco. “Análisis preliminar del gobierno universitario chileno”. *Revista Venezolana de Gerencia* 30 (2005): 213-246. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29003004>
- García Márquez, Gabriel. *El coronel no tiene quien le escriba*. Medellín: Aguirre, 1961.
- . *Cien años de soledad*. Buenos Aires: Sudamericana, 1967.
- García, Elia. “Características del poder y la rentabilidad en una almazara cooperativa: teoría de la agencia versus teoría del servidor”. *Revista de Estudios Cooperativos* 83 (2004): 33-49. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36708302>
- Gaviria Díaz, Carlos. ¿Cómo educar para la democracia? Conferencia a los maestros del Gimnasio Moderno, Bogotá, 11 de marzo de 2015.
- Gentile, Jorge Horacio, dir. Introducción, en *Balance a los 60 años de la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Según el pensamiento de Jacques Maritain*. Córdoba: Alveroni, 2010. <https://jorgegentile.com/2010/04/12/balance-de-los-60-anos-de-la-declaracion-universal-de-los-derechos-humanos/>
- Gibson, James, John Ivancevich y James H. Donnelly. *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, 13 ed. Ciudad de México: McGraw Hill, 2011. https://www.academia.edu/39262462/Organizaciones_Comportamiento_estructura_y_procesos
- Gimeno Sacristán, José. *Teoría de la enseñanza y desarrollo del currículum*. Madrid: Amaya, 1981.

- Guerra, José Antonio OFM. *San Francisco de Asís. Escritos. Biografías. Documentos de la época. Leyenda de Perusa*. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos, 1998.
- Ismail, Salim, Yuri van Geest y Michael S. Malone. *Organizaciones exponenciales*. Madrid: Bubok, 2016.
- Jensen, Michael y William Meckling. “Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure”. *Journal of Financial Economics* 3, n.º 4 (1976), 305-360.
- Kant, Immanuel. *Crítica del juicio*. Biblioteca de obras maestras del pensamiento. Buenos Aires: Losada, 2005.
- Leloup, Jean-Yves y Leonardo Boff. *Terapeutas del desierto: de Filón de Alejandría y Francisco de Asís a Graf Dürckheim*. Madrid: Sal Terrae, 1999.
- Luzón Trujillo, Antonio y Juan Carlos González Faraco. “Reactivar la democracia, un desafío ético y educativo: reflexiones urgentes a partir de la obra de John Dewey”. *Arbor* 195, n.º 792 (2019). <https://doi.org/10.3989/arbor.2019.792n2013>
- Mankiw, Gregory. *Principios de economía*, 4 ed. Madrid: Thomson, 2007.
- Miró, Michel “Core Business: ¿qué es?, ¿en qué consiste?”. *Otra Empresa*. <https://otraempresa.com/core-business/> (consultado 17 de abril, 2020).
- Mozo, Francisco y María Pilar Pérez. “Una perspectiva dual para la gestión de recursos humanos: ¿optimizar recursos o reducir costes contractuales?”. *Dirección y Organización* 25, (2011): 69-79. <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/222/222>
- Newman, Karen. “Organizational transformation during institutional upheaval”. *The Academy of Management Review* 25, n.º 3 (2000): 602-619.
- Nietzsche, Friedrich. “De la virtud dadivosa”, en *Así hablaba Zaratustra*. Madrid: EDAF, 1998.
- Ortega, Andrés. “Sociedad 5.0: el concepto japonés para una sociedad super inteligente”. *Real Instituto Elcano*, 25 de enero de 2019. http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/economia+internacional/ari10-2019-ortega-sociedad-5-0-concepto-japones-sociedad-superinteligente
- Parrales, Michael. “¿Qué es la educación 4.0 y por qué es tan relevante?”. *InspirED Education & Technology*. <https://inspire-edu.tech/educacion-4/> (consultado 17 de abril, 2020).

- Platón. *República*. Traducido por Luis Farré. Buenos Aires: Eudeba, 1997.
- Rouse, Margaret. “Internet de las cosas (iot)”. *Search Data Center en Español*. <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Internet-de-las-cosas-IoT> (consultado 17 de abril, 2020).
- Said, Carlos. “Pedagogía se consolida como la cuarta profesión más valorada por la ciudadanía”. *La Tercera*, 2 de febrero, 2020. <https://www.latercera.com/nacional/noticia/pedagogia-se-consolida-la-cuarta-profesion-mas-valorada-la-ciudadania/996625/>
- Salmi, Jamil. *El desafío de crear universidades de rango mundial*. Washington D. C.: Banco Mundial, 2009.
- Schwab, Klaus. “The Fourth Industrial Revolution: What it means, how to respond”. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/> (consultado 17 de abril, 2020).
- Shakespeare, William. *Romeo y Julieta* (1595). Biblioteca Virtual Universal, 2003.
- Solow, Robert. “A contribution to the theory of economic growth”. *Quarterly Journal of Economics* 70 (1956): 65-94.
- . “Technical change and the aggregate production function”. *Review of Economic and Statistics* 39 (1957): 312-320.
- Spin-Offs*. Universidad de Granada, “Spin off: qué son y para qué sirven”, 16 de abril de 2020. <https://spinoff.ugr.es/cms/menu/info-otri/spin-off-que-son-y-para-que-sirven/>
- Steinbeck, John. *Las uvas de la ira*. Madrid: Alianza, 2018.
- Tomás de Aquino. *Summa theologiae*. http://www.documentacatholicaomnia.eu/03d/1225-1274,_Thomas_Aquinas,_Summa_Theologiae,_ES.pdf
- Torres Menárguez, Ana. “La mayoría de las universidades del mundo van a desaparecer”, entrevista a David Robert. *El País*, 24 de octubre, 2016. https://elpais.com/economia/2016/10/23/actualidad/1477251453_527153.html
- Unesco. *Educación para el desarrollo rural: hacia nuevas respuestas de política*. Roma: Unesco, 2003.
- . *El desarrollo sostenible comienza por la educación: cómo puede contribuir la educación a los objetivos propuestos para después de 2015*. París: Unesco, 2014.

- Vargas Abarzúa, Esteban. “El problema de la formalidad de realidad y de estimulidad a partir de la filosofía de Xavier Zubiri”. *The Xavier Zubiri Review* 9 (2007): 5-17.
- . “Reducir la pobreza en el mundo gracias a la enseñanza primaria y secundaria universal”. Documento de política 32, ficha descriptiva 44, 2017. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000250392_spa
- Vásquez, Samuel. *Lectura y conversación. Algunas erratas de fe*, 23 de marzo de 2006, Corporación Otraparte. <https://www.otraparte.org/actividades/literatura/samuel-vasquez-1.html>
- Wittgenstein, Ludwig. *Tractatus lógico-philosophicus* (1921). Madrid: Alianza, 1989.
- . “El ser humano en la campana de cristal roja (1925)”, en *Luz y sombra. Una vivencia (-sueño) nocturna y un fragmento epistolar*. Valencia: Pre-textos, 2006.
- Yepes, Carlos Raúl. *Por otro camino. De regreso a lo humano*. Bogotá: Aguilar, 2017.
- Zuleta, Estanislao. *Sobre la lectura* (1982). <http://catedraestanislao.univalle.edu.co/SobreLectura.pdf>





Esta obra se editó en Ediciones USTA.
Se usó papel propalcote de 280 gramos para la cubierta y papel
bond *beige* de 70 gramos para páginas internas.
Tipografía Sabon Lt Std.

2020

ESTE LIBRO NO ES EL RESULTADO DE UNA INVESTIGACIÓN.

Son las conclusiones de un observador. No se trata de un manual de gestión universitaria. Es el itinerario de un rector joven que, a los 33 años, asumió la dirección de una universidad en Colombia y que se propuso navegar el mar, sin otra provisión más que su propia piel. No se trata de una construcción dogmática. Son las reflexiones que se fueron construyendo cada semana, conforme el periódico El Mundo iba publicando así, como cuando un padre alimenta a su hijo, cucharada tras cucharada, las reflexiones del joven rector, que como él mismo lo siente, más que un escritor de libros es un columnista.

¿Qué son? ¿De dónde vienen? ¿Hacia dónde van las universidades? Son las preguntas fundamentales del libro. No tiene un orden para leerse, se puede iniciar desde el capítulo que se quiera y terminar donde se quiera, da igual: su orden no altera su propósito, que no es otro que intentar atravesar el mar.

El prólogo lo ha elaborado Carlos Raúl Yepes Jiménez, un generoso humanista, expresidente de Bancolombia, amigo cercano del autor, cuya respuesta generosa no se hizo esperar. Como consecuencia, contamos con una breve, pero muy profunda presentación de quien quiso atravesar el mar con el autor, con la misma piel, con la propia humanidad.



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
SEDE MEDELLÍN