



V Congreso Internacional y VI Encuentro de Estudiantes y  
Egresados de Docencia Universitaria: “Universidad: Docencia, Investigación e  
Innovación”  
Universidad de Nariño  
Colombia

## **DE LA CRISIS PERMANENTE DE LA UNIVERSIDAD A LA CRISIS PARA LA PERMANENCIA**

José Luis Benavides Passos<sup>1</sup>

Ponencia derivada de la investigación: “Estudio de la Estructuración Universitaria a partir del Diseño Curricular y el Diseño Organizacional”, realizada como Proyecto de Grado para Optar al Título de Magíster en Docencia Universitaria de la Universidad de Nariño

### **RESUMEN**

El presente artículo de reflexión, se ha realizado con el propósito de presentar un análisis contextual de la universidad, en relación a la crisis histórica que ella ha vivido, crisis que se propone se analice bajo categorías derivadas de la misión de la universidad, de la relación de esta con la sociedad y categorías derivadas del cambio de los entornos que la circundan. Para tal efecto se hace uso de la técnica de análisis del diagrama de Ishikawa que permite relacionar causas diversas en función de un efecto principal, con el propósito de determinar la causa de mayor incidencia sobre el problema central.

**Palabras clave:** cambio, causas, crisis, permanencia.

---

### **THE UNIVERSITY PERMANENT CRISIS TO CRISIS TO STAY**

#### **ABSTRACT**

Reflection This article has been conducted with the aim of presenting a contextual analysis of the university in relation to the historical crisis she has lived, crisis analyze proposed under categories derived from the mission of the university, the relationship to society and change categories derived from the surrounding environments. For this purpose use is made of the analysis technique Ishikawa diagram that relates to various causes in terms of a major effect, in order to determine the cause of most directly affect the central problem.

**Keywords:** change, causes, crisis, permanence.

---

<sup>1</sup> Colombiano, Administrador de Empresas. Magíster en Administración de Organizaciones. Especialista en Finanzas. Estudiante Maestría en Docencia Universitaria de la Universidad de Nariño. Docente Tiempo Completo del Departamento de Administración de Empresas y Finanzas. Coordinador de los Postgrados de la FACEA de la Universidad de Nariño. E-mail: jolubepa@gmail.com.

## INTRODUCCIÓN

Hablar de la universidad es hablar de una institución de gran importancia para la sociedad en general, y que puede concebirse como una organización social y más aún una organización compleja. Para algunas corrientes las universidades no son cuerpos orgánicos como sugiere la corriente del organicismo social sino que son sistemas complejos donde intervienen elementos simbólicos (conocimientos, creencias), sociales (individuos, grupos corporativos y partidos políticos), estructuras diversas, complejidad de procesos entre los cuales se encuentra el currículo y los resultados. Todas las teorías han aceptado las características propias de las organizaciones universitarias asociadas a las especificidades de los campos disciplinarios como unidad base de la estructura, en este sentido Rama (2007), cataloga a las universidades como organizaciones *suigeneris*.

Vista la universidad como organización compleja, podría contemplarse desde el enfoque funcionalista de la educación que centra el análisis en la educación como respuesta a las demandas de la sociedad, las cuales no son homogéneas, sino que tienden a diferenciarse. Rama (2007), señala que la complejización universitaria es derivada de la diferenciación interna de estructuras, de la diversidad de demandas, la disparidad de estrategias de los distintos agentes y la tendencia centrífuga inherente a la expansión de las especialidades. La complejización de las formas de organización interna reduce la capacidad de adaptación a los cambios, distorsiona

las decisiones o enlentece excesivamente los procesos.

Así entonces, es preciso definir el mundo actual como un mundo de cambios permanentes que tiene implicaciones en lo político, económico, organizacional, social, cultural, demográfico, ecológico, ético y muchos más ámbitos del entorno. Dentro de ellos también, este mundo cada vez más globalizado, propone cambios para la educación y sus respectivos sistemas. La universidad como institución no es ajena a toda esta dinámica y revolución paradigmática, en la cual se ve enfrentada a transformaciones que no controla y presionada por exigencias contradictorias como las señaladas por Santos (2011), relacionadas con alta cultura y cultura popular, educación y trabajo y teoría y práctica.

Decir que la universidad está en crisis no es algo nuevo, quizás como en ningún tiempo su crisis es más profunda y con problemáticas mayores, afirmación ésta que ha sido mencionada con claridad por Ortega y Gasset (1930), Cortina (2005), Santos (2011) y Delors (1996), y que en tiempos medievales era Kant (2003), quien evidenciaba la crisis. La Universidad a lo largo de su historia se ha enfrentado a la crisis permanente y se ha hecho evidente el reclamo y el clamor de la sociedad, los docentes y los mismos estudiantes, para que esté acorde con las nuevas tendencias contextuales del tiempo en que se desarrolla. Lo anterior hace pensar en una pregunta ¿la universidad propone o reacciona ante los cambios de la sociedad?, al tratar de dar respuesta el análisis se hace más complejo por

cuanto existen mayores y más profundos problemas que la afectan.

Sin embargo, es necesario introducirse en la problemática que vive la universidad y en su relación con la sociedad, de tal manera que permita analizar su esquema de crisis, lo mismo que identificar causas y efectos de dicha crisis. Para tal efecto, se ha hecho uso de la técnica de análisis denominada Diagrama de Ishikawa o comúnmente conocida como diagrama de espina de pescado Krajewski (2000, p.229), el cual es una representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado y es un análisis multivariado centrado en un problema, el cual para el presente artículo es la crisis de la universidad. Ahora bien, de este análisis es preciso se interprete si la universidad a hecho uso de la crisis para su permanencia o si ésta es sólo una constante presente en la vida institucional que no genera molestias en su interior o que no logra tocar sus bases de fundamentación.

Buscar argumentos que orienten para entender estas inquietudes, en referencia a la crisis de la universidad, ha sido también un esfuerzo que han realizado escritores y académicos de gran peso en el ámbito educativo, al respecto es necesario retomar los lineamientos de Kant (2003), quien en su pensamiento expuesto en el Conflicto de las Facultades por allá en el año 1798, deja entrever la inconveniencia del dogmatismo religioso en contraposición del conocimiento y la ciencia, lo mismo que las orientaciones sobre la forma de

organización universitaria para desarrollar sus componentes misionales; Humbolt en 1810 con su propuesta de la Universidad de Berlín devela una nueva forma de organizar y entender la universidad para la sociedad, Ortega y Gasset (1930), pone de manifiesto la crisis de la universidad y la declaración de una misión acorde con los tiempos, hecho que es retomado por Cortina (2005), en su exposición denominada la misión de la universidad; de igual forma los trabajos del sociólogo Santos (2005), reconocen una crisis de la universidad derivada de tres componentes: Hegemonía, legitimidad e institucionalidad. Y llama la atención lo expuesto por Delors (1996), quien en forma conjunta con un grupo de expertos argumentan en favor de una reorientación de la educación en el mundo con nuevos lineamientos para afrontar el futuro de la sociedad.

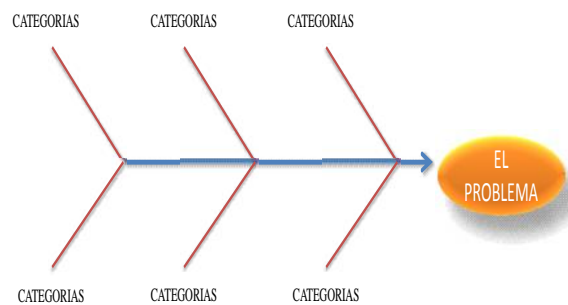
Para mayor claridad, el presente artículo aborda el problema de la crisis de la universidad, tomando como categorías de análisis causas y efectos, las primeras relacionadas con argumentos que originan la crisis, sean éstos internos o externos a la misma Universidad, y los segundos, es decir, los efectos relacionados con las consecuencias que ha traído tal crisis. De igual forma se hace una reflexión de la permanencia entendida en dos sentidos, por un lado como un acto permanente de crisis y por el otro un acto para la permanencia de la Universidad, hecho que se constituye en la hipótesis central del artículo en la medida que se considera que la crisis de la universidad ha sido el motor de

desarrollo de la misma al igual que su forma de responder mejor a la sociedad, lo cual no implica en ningún caso que haya logrado alcanzar su máximo

desarrollo o que la sociedad hoy por hoy no considere que aún esta en crisis.

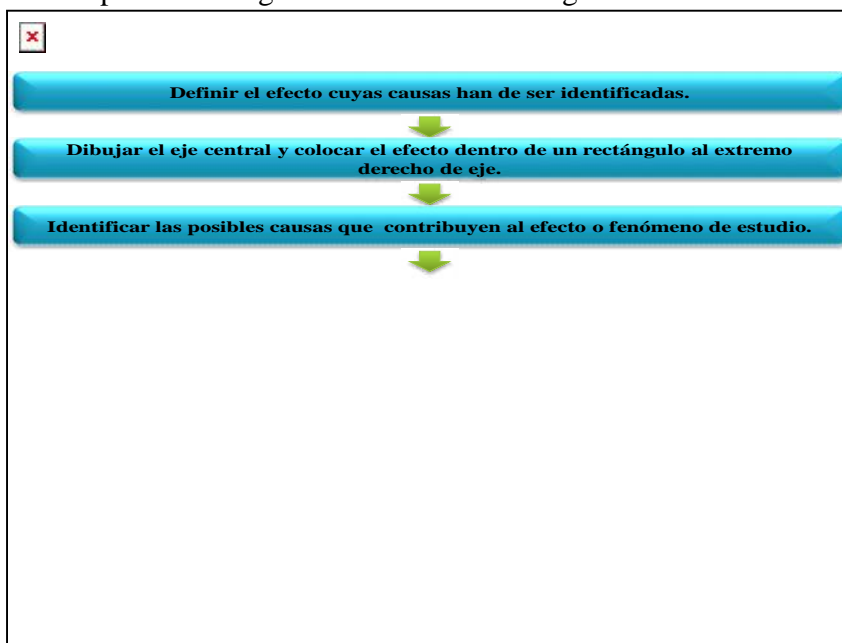
## METODOLOGÍA

En procura de establecer un análisis basado en causas y efectos se hace uso de la técnica del diagrama de Ishikawa, el cual es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema, Krajewski (2000). Se hace uso de una representación gráfica, la cual tiene forma de pescado, para establecer las categorías que conlleven a definir bien el problema y sus correspondientes efectos. Dicho esquema se representa de la siguiente manera:



**Fuente:** la presente investigación, con base en Ishikawa.

En este sentido el proceso a seguir de forma metodológica se establece de la siguiente manera:



**Fuente:** la presente investigación.

Por lo tanto, es necesario poder identificar el problema, el cual es algo que se quiere mejorar o controlar y deberá ser específico y concreto; registrar la frase que resume el problema, es decir, escribir el problema identificado en la parte extrema derecha del papel y dejar espacio para el resto del diagrama hacia la izquierda; dibujar una caja alrededor de la frase que identifica el problema; dibujar y marcar las espinas principales, las cuales representan el input principal/ categorías de recursos o factores causales; realizar una lluvia de ideas de las causas del problema, paso que se constituye en el más importante para la construcción de un diagrama de causa y efecto, las ideas generadas en este paso guiarán la selección de las causas de raíz y es importante que solamente causas, y no soluciones del problema sean identificadas; identificar los candidatos para la "causa más probable"; cuando las ideas ya no puedan ser identificadas, se deberá analizar más a fondo el diagrama para identificar métodos adicionales para la recolección de datos.

## **RESULTADOS**

### **La crisis y su significado.**

Con el fin de tener una mayor claridad sobre el tema a tratar, se precisa el significado de la palabra crisis así como su etimología, la cual menciona que la palabra crisis viene del griego (Krisis) y este del verbo (Krineim) que significa "separar" o "decidir", así entonces crisis es algo que se rompe y por lo tanto hay que analizarlo. Derivado del sánscrito crisis es kri o kir y significa "dispersar" (scatter, scattering), "purificar" (pouring

out), "limpiar"; y crisis en latín crisis, a su vez del griego , es una coyuntura de cambios en cualquier aspecto de una realidad organizada pero inestable, sujeta a evolución. Semánticamente la palabra crisis significa un cambio importante en el desarrollo de un proceso que da lugar a una inestabilidad.

En relación a la crisis de la universidad Cortina (2005, p.15), señala que el término «crisis» referido a una institución no implica sino un cambio profundo en la actividad a la que debería sostener, cambio que exige una reforma radical en la institución, porque no permite el buen desarrollo de la actividad a la que sirve. Ciertamente, las crisis pueden aprovecharse para favorecer el crecimiento o, por el contrario, pueden llevar a la muerte de la actividad correspondiente por asfixia, por su impotencia para hacer frente a los cambios sociales.

En este sentido se pueden observar dos tendencias de la crisis, por un lado un aspecto negativo que incluso puede llevar con la exterminación de la institución, y por el otro lado un aspecto positivo que ayude a recrearla o dinamizarla. Sobre el último aspecto se puede mencionar que toda situación de crisis exige, para ser superada, una decisión, la cual marca un nuevo rumbo, por eso la crisis estaría llena de vitalidad creadora; no es síntoma de una catástrofe inminente, sino que es el "momento crítico" en que se debe cuestionar radicalmente sobre el propio destino, el mundo cultural que rodea a la institución, por lo cual es convocada a no opinar sobre algo, sino a decidirse acerca de algo, pues sin tal decisión no

hay vida; lo anterior para significar que las ideas se poseen pero las decisiones se viven. Por eso la situación de crisis es antropológicamente muy rica, no constituye una tragedia en la vida, sino pujanza y desbordamiento de ésta, es oportunidad de crecimiento. Por eso la decisión-crisis rechaza algunas oportunidades y opta por otras que pueden hacer florecer la vida o dejar que fenezca, con lo cual se puede mencionar que la crisis no ha nacido del descreimiento, sino del agudo sentimiento de una inadecuación, provocado por la esperanza exigente de un bien posible.

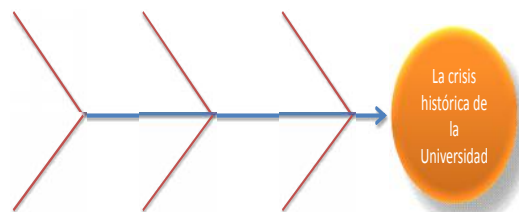
### **Análisis causa-efecto de la crisis**

De conformidad con el proceso concebido en la metodología de trabajo, el análisis se hace bajo el esquema de los ocho pasos de Ishikawa, en este sentido no se llevará a cabo una descripción detallada del proceso sino sus resultados obtenidos.

#### ***Paso 1: Definición del efecto:***

Sobre el particular es necesario considerar que se está analizando una institución de muchos siglos y de gran importancia para la sociedad, lo mismo que se trata de una organización compleja y su generis como lo ha mencionado Rama (2007). Bajo este marco, el efecto a ser analizado es la crisis histórica de la universidad, la cual se ha representado tanto en diversidad de aspectos como en una continuidad en el eje del tiempo, es decir se podría afirmar que ha sido una constante desde su creación por allá en la edad media.

#### ***Paso 2: Dibujar el eje central y colocar el efecto:***



#### ***Paso 3: Identificar las posibles causas:***

Se propone la agrupación de las causas en tres grupos a saber. En primer lugar las causas derivadas de la misión de la universidad, en segundo lugar causas de relación con la sociedad, y en tercer lugar las causas sustentadas en el cambio sean éstas de origen externo o interno a la misma universidad. Lo anterior en nada constriñe la idea de que existan más causas derivadas de otros ámbitos y que igualmente sean válidas, sin embargo para el presente artículo, se precisa abordar las causas bajo esta triada de análisis en la medida que permite de igual forma entender una problemática conexas a la crisis, cual es la de la estructuración universitaria, de la cual se tratarán algunos aspectos en la discusión.

#### ***Causas derivadas de la misión de la universidad.***

Conviene retomar aspectos históricos de la universidad para entrar en contexto y posteriormente analizar tales causas de crisis. El pasado de la vida institucional de la universidad, muestra la permanencia, desde su creación formal en los siglos XII y XIII en ciudades como Salerno, Bolognia, París, Oxford o Salamanca, de una estructura fundamentada en facultades, originarias del término faculta, el cual según

Cortina (2005) hacía alusión a la autorización que poseían las universidades medievales para otorgar la *licentia docenti*, es decir, que faculta al egresado para ejercer la enseñanza; así entonces, señala Cortina (2005, p.8), que las facultades, “estaban legitimadas para monopolizar la producción y la transmisión del saber y el ejercicio de determinadas profesiones y otorgar también el título de Doctor”. Hoy en día, si se profundiza sobre el concepto originario de facultad, es muy probable que ya no se entienda lo mismo, pues el concepto actual de facultad posee connotaciones pertenecientes a los contextos del siglo XXI; pero por ahora, el interés ha de centrarse en señalar que la universidad actual conserva casi intacta la estructuración organizacional de la Edad Media, -no sólo por la división en facultades sino por muchos otros factores de diseño-, señalando que los contextos son muy diferentes y por sobre todo, también ha evolucionado la misma concepción de misión de la universidad.

En este sentido, no se puede desconocer que la misión de la universidad también ha sido objeto del constante cambio, partiendo de la formación de profesionales requeridos por la sociedad, posteriormente con la creación de la Universidad de Berlín en 1810, se propuso como fines la investigación, la enseñanza y la educación en la vida comunitaria, aspectos que fueron compartidos por Ortega y Gasset (1930), quien además, desde aquella época introdujo un reclamo constante para que las universidades se ocupen también de la cultura, aspecto que hoy cobra cada vez más fuerza y nuevamente es puesto en escena. Así mismo, se puede

considerar los diferentes intentos de reforma de la universidad, así sea como elemento aislado; un buen ejemplo lo constituye el movimiento de Córdoba en 1918, del cual Ortega y Gasset (1930, p.1) mencionó “la reforma universitaria no puede reducirse, ni siquiera consistir principalmente a la corrección de abusos. La reforma es siempre creación de usos nuevos”; dichos movimientos reformistas están y estarán presentes en el espíritu de la comunidad académica, tal y como se manifestaron en la década de los 60’s, en la cual se logró la democratización de la universidad a través de proceso de masificación, aspecto que es analizado por Santos (2011), quien denota el surgimiento de contradicciones institucionales para la universidad, las cuales se abordan más adelante.

Haciendo uso de este breve marco, se puede mencionar que las causas de la crisis de la universidad derivadas de la misión giran en torno a:

- a) La universidad propone misiones acorde con sus posibilidades, lo cual implica que no necesariamente son lo que la sociedad requiere, pues como lo anota Ortega y Gasset (1930, p.22), “la Universidad debe intervenir en la actualidad, tratando los grandes temas del día desde su punto de vista propio -cultural, profesional o científico. De este modo no será una institución sólo para estudiantes, un recinto *ad usum delphinis*, sino que, metida en medio de la vida, de sus urgencias, de sus pasiones, ha de imponerse como un “poder espiritual” superior frente a la Prensa, representando la serenidad frente al frenesí, la seria agudeza

frente a la frivolidad y la franca estupidez.”

- b) La adaptación hace que la misión de la universidad también haya cambiado, pasando por la transmisión mera de conocimientos, la producción de los mismos, la incidencia en los problemas de la sociedad, hacia la internacionalización, la relación con la empresa, y el cumplimiento de lineamientos de organismos multilaterales como la UNESCO, entre otros.
- c) Un tercer aspecto es la fragmentación de los saberes, problema que Cortina (2005), menciona ha destruido cualquier idea de unidad entre ellos.

Se disuelve el ideal de la *universitas scientiarum* en que soñó la Universidad Liberal, hasta el punto que los distintos saberes parecen regirse por racionalidades diversas: racionalidad científica, formal, ética o estética. Cuando lo bien cierto es que la razón humana sigue siendo la misma, aunque ejerza sus funciones a través de diferentes usos: diversidad de usos en ámbitos diversos no significa en buena ley diversidad de razón. El hecho que el sistema metafísico unificante del saber propio de la universidad humboldtiana, se viera socavado, como apuntan Aranguren y Habermas, no significa que se destruya toda unidad del saber, sino que es preciso descubrirla desde la multiplicidad de saberes (p.15).

### ***Causas derivadas de la relación con la sociedad.***

Es necesario tener en cuenta los pronunciamientos y declaraciones realizadas por organismos multilaterales a nivel mundial, quienes han formulado

posturas en relación con el tema de la educación superior y han evidenciado cambios, que las universidades poco a poco los han adoptado e interiorizado en sus estructuras. Se pueden citar ideas de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO, expresadas en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, celebrada en París del 5 al 9 de octubre de 1998; el Proyecto Tuning Europa, denominado Sintonizar las estructuras educativas de Europa y realizado en las Universidades de Deusto y de Groningen en el 2003; las Reflexiones y Perspectivas de la Educación Superior en América Latina del Informe final Proyecto Tuning. 2004-2007; la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe CRES 2008 y la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009: La nueva dinámica de la Educación Superior y la Investigación para el cambio social y el desarrollo celebrada en París en julio de 2009. De igual forma está el documento de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE, *Universities Under Scrutiny*, París 1987. En todos ellos, se dan lineamientos para la vida institucional de las universidades y de las instituciones de educación superior, incluso perfilando sus componentes misionales y sus objetivos, hecho que evidencia la notoria transformación y búsqueda de la adaptación del sistema educativo superior a la nuevas y cambiantes exigencias del entorno.

Bajo este contexto se pueden mencionar las siguientes causas de la crisis de la universidad producto de la relación con la sociedad:



- a) Cortina (2005, p.16), señala que ha aumentado de forma asombrosa la oferta de titulaciones tradicionales a la vez que decrece la demanda de las mismas, dejando abierta al final de los estudios la amarga pregunta ¿facultas para qué?. En el mismo sentido Santos (2005), denomina a este mismo aspecto una crisis de Hegemonía de la universidad explicada en que éstas ya no son las únicas organizaciones de la sociedad en donde se transmitan conocimientos superiores y también se produzcan.
- b) Una nueva exigencia por parte de la sociedad en la consolidación de una relación Universidad, empresa, estado; hecho que se ha fundamentado en los lineamientos de la UNESCO y en las diferentes declaraciones mundiales sobre educación superior. Esto involucra que el mercado exija una preparación ligada al sistema productivo y demande del sistema universitario que ejerza funciones económicas.
- c) Las universidades cada vez se han burocratizado, lo cual las vuelve más complejas y mecanicistas, lo cual no permite la flexibilidad de procesos y la prestación de un mejor servicio público. Sin embargo hay que considerar que existirán buenos ejemplos que no pertenezcan a este grupo de crisis.
- d) El estudiante tiene hoy en día diferentes motivaciones para su ingreso a la universidad, entre ellas personas que no están en procura de un título para ejercer la profesión,

sino estudiar una segunda carrera, o la primera tras la jubilación laboral. Lo cual requiere una relación nueva con un tipo diferente de estudiantes.

### ***Causas derivadas del cambio.***

Khun (2006), puso de manifiesto su concepto de “revolución científica” entendida como la dinámica que se produce en el mundo de las ideas cuando los hechos observables y las prácticas en uso, en un momento y ámbito determinados dejan de recibir adecuada explicación por las teorías disponibles; significando así que la sociedad y su contexto son fruto de un cambio constante y una evolución profunda en el pensamiento, en los cuales se crean y recrean nuevos paradigmas, y en los cuales es necesario tener una visión global y una racionalidad de tipo estructural y sistémica.

Lo anterior se puede evidenciar en el pensamiento de Toffler (1981), cuando afirma que hoy en día se pasa de un mundo totalmente polarizado en sociedades industriales y agrícolas a otro con tres polos: países del azadón, países de la línea de ensamblaje y países de laboratorio computacional y de biotecnología. Esto muestra que el mundo ha cambiado en pocas décadas y ya no es el mismo de padres y abuelos.

En este sentido algunas causas relacionadas con el cambio pueden describirse como sigue:

- a) Un mito citado por Santos (2011, p.276) “la irreformabilidad de la universidad”, se constituye en una presunción, que con mayor vehemencia se está traduciendo en

una queja por parte de docentes y estudiantes, quienes ven cada más obstáculos institucionales que elementos facilitadores de su labor y rol organizacional. Lo anterior podría sintetizarse en una frase citada por Cortina (2005, p.16), “la realidad tiene problemas y la universidad tiene Departamentos”.

b) La importancia de las telecomunicaciones y la informática pareciera que están convirtiendo al mundo en una sola aula global, que direcciona la forma de aprender y qué aprender de tal suerte que la universidad y el saber se han instalado en el mundo de la hiperrealidad.

c) La universidad sufre una crisis institucional en la medida en que su especificidad organizativa es puesta en tela de juicio y se pretende imponerle nuevos modelos organizativos vigentes en otras instituciones consideradas como más eficientes.

d) La puesta en tela de juicio de su autonomía, pues si bien es cierto dentro del discurso político y social se acepta tal autonomía universitaria ya no se considera que es plena sin control; ya puede ser ajena a la realidad de la sociedad y de los cambios del entorno.

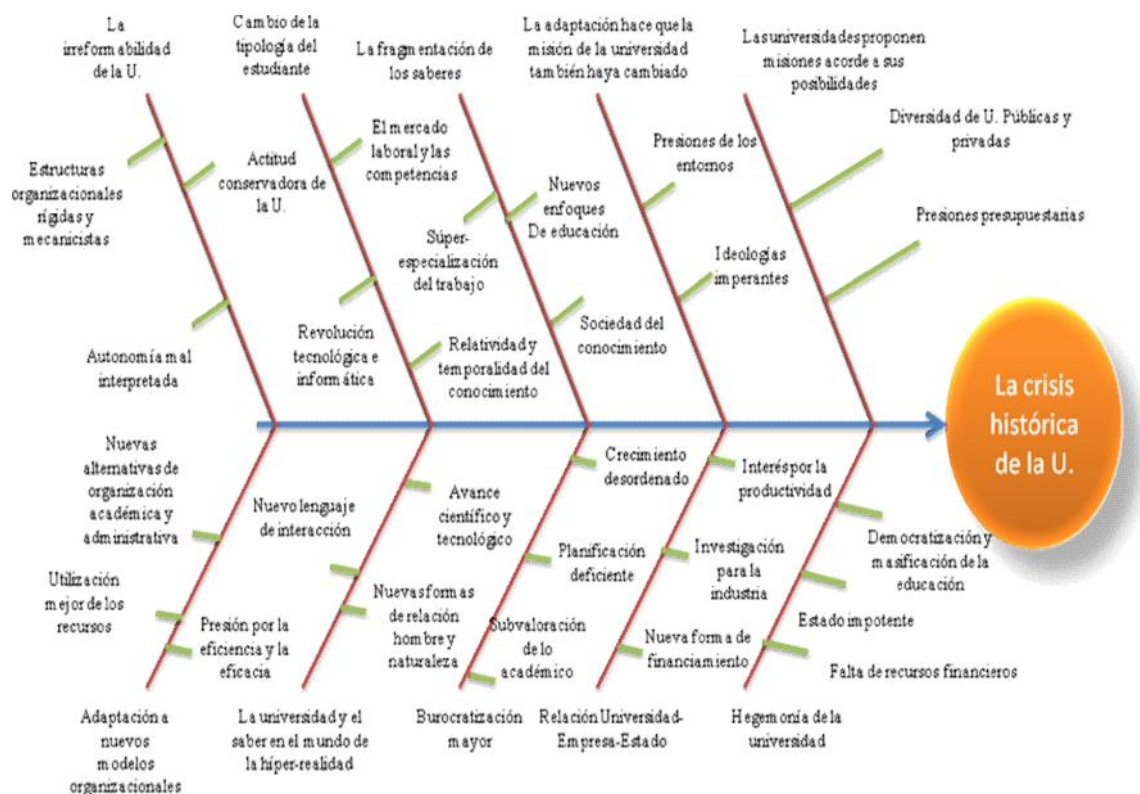
**Pasos 4, 5: Añadir causas a cada causa principal y dividir en sub-causas cada causa subsidiaria.**

CAUSAS	SUBCAUSAS	CAUSAS SUBSIDIARIAS
<b>CAUSAS DERIVADAS DE LA MISIÓN</b>		
La universidad propone misiones acorde con sus posibilidades.	Diversidad de universidades (públicas y privadas).  Presiones presupuestarias.	Diversidad en organizaciones que prestan el servicio: universidades, instituciones, institutos.  Diversidad en la disposición de recursos humanos, tecnológicos, financieros y de infraestructura.
La adaptación hace que la misión de la universidad también haya cambiado.	Presiones sociales en lo económico, social, político, cultural.  Ideologías políticas y sociales imperantes.	La adaptación del sistema educativo de educación superior a lineamientos gubernamentales o inter-institucionales.
CAUSAS	SUBCAUSAS	CAUSAS SUBSIDIARIAS
<b>CAUSAS DERIVADAS DE LA MISIÓN</b>		
		Una sociedad en permanente cambio.  Centro de experimentación social.
La fragmentación de los saberes.	Presión de la industria hacia la súper-especialización del trabajo.	La necesidad de una reactivación económica.

CAUSAS	SUBCAUSAS	CAUSAS SUBSIDIARIAS
<b>CAUSAS DERIVADAS DE LA MISIÓN</b>		
La fragmentación de los saberes.	Fortalecimientos de nuevos enfoques (competencias).  La sociedad del conocimiento.	La empresa como demandante de mayores y mejores capacidades laborales.  Relación entre teoría y práctica en las diferentes ciencias.  Necesidad de fragmentar los campus universitarios.
<b>CAUSAS DERIVADAS DE LA RELACIÓN CON LA SOCIEDAD</b>		
Hegemonía de la universidad.	Democratización y masificación de la educación.  Impotencia del estado para prestar el servicio.  Falta de recursos financieros en el sistema.	Desaparición paulatina de estado protector.  Implementación de políticas públicas de cobertura y calidad.  Necesidades de recursos para otros frentes dentro del estado.  Escasa importancia de la educación en la agenda pública de los gobiernos.
Relación Universidad, empresa, estado.	Interés por la productividad.  Necesidad de mayor énfasis en la investigación al servicio de la industria.  Nuevas formas de financiamiento del sistema.	Impotencia del estado en el financiamiento óptimo del sistema de educación.  El conocimiento con un fin determinado: la riqueza.  Muy baja cobertura del sistema sobre la población.  La globalización y las nuevas formas de hacer negocios entre naciones.
Burocratización cada vez mayor de las universidades. Burocratización cada vez mayor de las universidades.	Crecimiento desordenado.  Planificación deficiente. Subvaloración de los componentes académicos sobre los administrativos.	Las universidades como proveedoras de empleo.  Deficientes sistemas de información al interior de las universidades.  Sistemas de información general con múltiples diversidades.

<b>CAUSAS DERIVADAS DEL CAMBIO</b>		
<b>CAUSAS</b>	<b>SUBCAUSAS</b>	<b>CAUSAS SUBSIDIARIAS</b>
Cambio de la tipología de estudiante universitario.	Presiones del mercado laboral en relación con competencias.  Relatividad y temporalidad del conocimiento.  La revolución tecnológica e informática	Escasa administración curricular.  Evaluación permanente del sistema muy precaria.  Cambios demográficos en la población.  Necesidad de un trabajo en equipo.  Lenta cobertura de las nuevas tecnologías en especial para países en desarrollo.
Mito de la irreformabilidad de la universidad.	Actitud muy conservadora de la universidad.  Estructuras organizacionales rígidas y mecanicistas.  La autonomía mal interpretada.	Conservación de estructuras organizacionales de la edad media.  Inadecuada rendición de cuentas hacia el estado.  Universidad es una organización compleja y su generis.  Resistencia al cambio.
La universidad y el saber en el mundo de la hiper-realidad	Avance científico y tecnológico.  Nuevas formas de relación hombre y naturaleza.  La informática y las telecomunicaciones como un nuevo lenguaje de interacción.	La creatividad y la innovación como motor de desarrollo.
Adaptación de modelos organizacionales de otros ámbitos.	Presión por la eficiencia y la eficacia de la universidad.	Necesidades cada vez mayores por parte de las universidades.
	Nuevas alternativas de organización administrativa y académica.  Presión por una mejor y mayor utilización de recursos por parte de la Universidad.	Relación sociedad y universidad con mayores lazos de interacción.
Puesta en tela de juicio de su autonomía.	La baja capacidad del Estado por el control de las universidades.  El abuso de la autonomía.	Una sociedad cansada de la corrupción y la desigualdad.  Una autonomía sin contextos.

**Pasos 6 y 7: Comprobar la validez lógica de cada cadena causal y hacer eventuales correcciones; Comprobar la integración del diagrama.**



Fuente: la presente investigación.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### Paso 8:

Al analizar el diagrama de Ishikawa, se puede observar una diversidad de posibles causas para la crisis de la universidad, incluso teniendo en cuenta que se ha hecho alusión a entornos más conocidos por la misma universidad. Un análisis pertinente tiene relación con el papel del Estado y la función de la educación, para lo cual Santos (2005, p.3) menciona que “la pérdida de prioridad de la universidad pública en las políticas del Estado fue, ante todo, el

resultado de la pérdida general de prioridad de las políticas sociales (educación, salud, seguridad social) inducida por el modelo de desarrollo económico conocido como neoliberalismo o globalización neoliberal, que se impuso internacionalmente a partir de la década de los 80”.

Al respecto Openheimer (2010), coloca de manifiesto la necesidad de un cambio profundo en el sitio de la educación en relación con la agenda pública de los gobiernos y ve en ella el vehículo del desarrollo y contribución a la ruptura de

la brecha de la desigualdad, la cual es muy notoria para el caso de América Latina y, pone de ejemplo a pueblos como el japonés, finlandés, alemán, entre otros, quienes entienden plenamente que la ventaja competitiva de cualquier nación radica en la educación de sus ciudadanos; pensamiento que es ratificado por Puyol (2001), quien también resalta el papel de la educación, pues no puede llevarse con éxito cambios y transformaciones sociales sin un sistema de educación fortalecido y capaz de pensar globalmente.

Por otro lado se considera cada vez más importante suministrar a los estudiantes una formación cultural sólida y amplia, marcos teóricos y analíticos generales, una visión global del mundo y de las transformaciones, de tal manera que se pueda desarrollar en ellos el espíritu crítico, la creatividad, la disponibilidad para la innovación, la ambición personal, la actitud positiva frente al trabajo arduo y en equipo, y la capacidad de negociación que los prepare para enfrentar con éxito las exigencias, cada vez más sofisticadas, del proceso productivo, pasando así de una formación no profesional a una formación pluri-profesional.

Al pensar en una reforma de la universidad, se debe pensar no sólo en la transformación de su estructura y el sistema de gestión universitaria, sino también en la transformación de paradigmas, mapas mentales y visiones compartidas, tanto colectivas como individuales de todos los miembros de la comunidad universitaria. Cortina (2005), señala que una vez las universidades han definido su misión y

sus metas es preciso revisar si su diseño permite alcanzarlas, tanto en lo que hace a las leyes como a los hábitos y costumbres. Es necesario hacerle frente a la burocratización de la universidad, lo cual obstaculiza la formación de una auténtica comunidad libre y abierta de investigación, docencia y deliberación pública. También surgen posiciones más sociales del verdadero papel de la universidad en el mundo actual como la propuesta por Unger mann (1998), “La educación para el cambio o la educación en el cambio. El ideal no es que la universidad sea educadora de la comunidad, ni siquiera en la comunidad, sino que la comunidad sea educadora con la universidad” (p.231).

En relación con la autonomía de la universidad es oportuno traer el pensamiento de Cortina (2005), quien plantea que la autonomía universitaria ya no puede concebirse como un privilegio, gestionado por los órganos de gobierno de la institución, sino como órganos de gobierno de la institución, sino como una responsabilidad de la comunidad académica en su conjunto de organizar y transmitir el saber. La sociedad le encomienda la tarea de organizar la transmisión del saber, y es la comunidad la que debe hacerlo y responder de ello ante la sociedad. Es preciso, pues, convertir el carácter gremial, que carece de sentido en nuestros días, en el de una comunidad viva de investigadores y docentes, conscientes de que a quien sirven es a la sociedad, y que se saben y sienten responsables de ello.

Ahora bien, negar la incidencia del cambio como categoría determinante en la crisis de la Universidad, resulta ser

una negación de la misma realidad, en tanto, la universidad pareciera ser que reacciona ante los cambio y propone muy pocos de ellos, hecho que determina un aspecto fundamental en el cual la universidad va más atrás de la realidad, de igual forma como le sucede a las normas, pues éstas generalmente siempre son superadas por dicha realidad, lo cual hace que surja la necesidad imperante de ser actualizadas bajo lo nuevos contextos. E incluso, una realidad innegable de nuestros días es que cada vez más personas se dan cuenta que el ritmo del cambio supera su capacidad física y mental de adaptarse a él.

Gran parte de las categorías analizadas en el diagrama, resultan ser producto del cambio, sea éste de la sociedad, de la ciencia, del hombre mismo, del mercado o de cualquier otro factor de análisis. Así entonces, el cambio puede llegar a constituirse en la causa principal de la crisis histórica de la Universidad, por cuanto como organización no es capaz de adaptarse a la misma velocidad en que surgen los cambios. Se esperaría de la ella que, sin perder la esencia que la historia ha depositado en ella, se adelante en las respuestas de las nuevas realidades.

La crisis de la universidad vista desde la óptica del cambio, debe abordarse con mayor cuidado, pues al considerar que los cambios hoy en día son más violentos, más dinámicos y también mayores que en los tiempos pasados, la condición del cambio genera brechas más grandes y profundas entre lo que hace la universidad y lo que realmente debería hacer. Esto conlleva a que ella misma debe generar su misión e impedir

que sean otros quienes se la impongan, lo cual deje sin piso alguno, el concepto de autonomía universitaria. Esto en ningún caso significa que las decisiones de la universidad se hagan a espaldas de la sociedad y del Estado y quizás peor aún sin atender las necesidades de la comunidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cortina Orts, A. (2005). Archivo Histórico. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Recuperado el 12 de agosto de 2012, de <http://archivohistorico.ucv.cl/>: [http://archivohistorico.ucv.cl/files/discursos/Inauguracion\\_2005.pdf](http://archivohistorico.ucv.cl/files/discursos/Inauguracion_2005.pdf)
- Delors, J. (1996). La educación encierra un tesoro. (UNESCO, Ed.) Madrid: Gráfica internacional S.A. Recuperado el 20 de Mayo de 2012, de [http://www.unesco.org/pv\\_obj\\_cache/pv\\_obj\\_id\\_420FABF525F4C4BBC4447B3D78E7C24EC1311100/filename/DELORS\\_S.PDF](http://www.unesco.org/pv_obj_cache/pv_obj_id_420FABF525F4C4BBC4447B3D78E7C24EC1311100/filename/DELORS_S.PDF)
- Gasset, J. O. (1930). La misión de la Universidad. Recuperado el 23 de septiembre de 2012, de <http://www.esi2.us.es/~fabio/mision.pdf>
- Kant, I. (2003). El conflicto de las facultades. (R. R. Aramayo, Trad.) Madrid: Alianza Editores.
- Lee J. Krajewski, L. P. (2000). Administración de operaciones: Estrategia y análisis (5a. ed.). México: Pearson Educación.

- Rama, C. (junio de 2007). Slideshare. Recuperado el 14 de junio de 2012, de <http://www.slideshare.net/clauidiorama/la-universidad-como-organizacion>
- Santos, B. d. (2005). La universidad en el siglo XXI para una reforma democrática y emancipadora de la universidad. (R. M. Cardona, Trad.) México: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades. UNAM.
- Santos, B. d. (2011). De la mano de Alicia. Lo social y lo político en la posmodernidad. Bogotá: Siglo de Hombre Editores Ediciones Uniandes.
- Toffler, A., (1981). La tercera Ola. (Trad. A. Martin). Bogotá: Circulo de Lectores. (Original en inglés, 1980).
- Tunnermann, C., (1998). La educación superior en el umbral del siglo XXI. Venezuela: Ediciones CRESALC/UNESCO.
- Opennhaimer, A., (2010). Basta ya de historias: la obsesión latinoamericana con el pasado y las doce claves del futuro. Colombia: Editora Géminis Ltda.
- Kuhn. T.,(2006). La estructura de las revoluciones científicas. (3ª. Ed.), (Trad. C. Solís). México: Fondo de la cultura económica.