



Visiones complementarias
de José Rafael Toro,
Alejandro Gaviria,
Eduardo Aldana,
Carl Langebaek
y Pedro Hernández

Prólogo de Raquel Bernal

Hacer universidad en Colombia: Los Andes (1997-2011)

Entrevista a Carlos Angulo Galvis
por María Alejandra Balcázar

Hacer universidad en Colombia: Los Andes (1997-2011)

Entrevista a Carlos Angulo Galvis
por María Alejandra Balcázar

Hacer universidad en Colombia: Los Andes (1997-2011)

Entrevista a Carlos Angulo Galvis
por María Alejandra Balcázar

VISIONES COMPLEMENTARIAS DE
JOSÉ RAFAEL TORO, ALEJANDRO GAVIRIA,
EDUARDO ALDANA, CARL LANGEBAEK
Y PEDRO HERNÁNDEZ

Prólogo de Raquel Bernal

Balcázar, María Alejandra

Hacer universidad en Colombia: Los Andes (1997-2011). Entrevista a Carlos Angulo Galvis por María Alejandra Balcázar — Bogotá: Universidad de los Andes, Ediciones Uniandes, 2015.

292 pp.; 15 x 21,5 cm

Visiones complementarias de José Rafael Toro, Alejandro Gaviria, Eduardo Aldana, Carl Langebaek y Pedro Hernández. Prólogo de Raquel Bernal

ISBN 978-958-798-895-6

1. Angulo Galvis, Carlos – Entrevistas 2. Universidad de los Andes (Colombia) – Historia – Entrevistas I. Angulo Galvis, Carlos II. Toro Gómez, José Rafael III. Gaviria, Alejandro IV. Aldana Valdés, Eduardo V. Langebaek Rueda, Carl Henrik - VI. Hernández, Pedro Oswaldo VII. Universidad de los Andes (Colombia) VIII. Tít.

CDD 378.0092

SBUA

Esta segunda edición: septiembre de 2025

Primera edición: abril de 2013

© María Alejandra Balcázar

© Universidad de los Andes

Carrera 1.^a n.º 18A-12, bloque Tm

Bogotá, D. C., Colombia

Teléfono: 601 3394949, ext. 2133

<https://ediciones.uniandes.edu.co>

ediciones@uniandes.edu.co

ISBN e-book: 978-958-798-895-6

ISBN POD: 978-958-798-894-9

Corrección de estilo: Carlos Castillo y David González

Diagramación: Precolombi EU-David Reyes

Diseño de cubierta: Boga Visual

Fotografías de cubierta:

Oficina de Comunicaciones, Universidad de los Andes

Universidad de los Andes | Vigilada Mineducación. Reconocimiento como universidad: Decreto 1297 del 30 de mayo de 1964. Reconocimiento de personería jurídica: Resolución 28 del 23 de febrero de 1949, Minjusticia. Acreditación institucional de alta calidad, 10 años: Resolución 000194 del 16 de enero del 2025, Mineducación.

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en su todo ni en sus partes, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la editorial.

Contenido

Prólogo a esta segunda edición	9
<i>Raquel Bernal</i>	

Nota de la autora	17
-------------------	----

NARRACIÓN BIOGRÁFICA A DOS MANOS

Carlos Angulo Galvis, el hombre	25
---------------------------------	----

ENTREVISTA

El inicio del rector, un acto en reversa	57
El timonel hacia la universidad de investigación	73
Carlos Angulo Galvis, el adalid de la calidad	85
El programa Quiero Estudiar, alma de Carlos Angulo Galvis	109

El ejecutor, el administrador y el estratega	123
Lo que no se dio y lo que quedó faltando	157
Los grandes retos hacia el futuro	163
Las crisis detrás del escritorio	167
El exrector	177

VISIONES COMPLEMENTARIAS

Entrevista a José Rafael Toro	181
Entrevista a Alejandro Gaviria	197
Entrevista a Eduardo Aldana	215
Entrevista a Carl Langebaek	229
Entrevista a Pedro Hernández	245

CUADERNILLO DE FOTOS

Prólogo a esta segunda edición

En el marco de la celebración de los 75 años de la Universidad de los Andes y el centenario del natalicio de nuestro fundador Mario Laserna Pinzón que tuvo lugar en el 2023, hicimos un reconocimiento especial a nuestro admirado rector Carlos Angulo Galvis. La medalla de oro que le fue entregada ese día era un reconocimiento a su invaluable aporte a la Universidad de los Andes, pero sobre todo era un gesto de amor y agradecimiento.

Los que tuvimos el honor de conocerlo sabíamos que era malgeniado y no endulzaba los llamados de atención. Sin embargo, fue un rector muy cercano, nos llamaba a cada uno por nuestro nombre, en muchos casos conocía nuestro interés de investigación y procuraba asistir a todo lo que se relacionaba con nuestro trabajo y nuestro impacto. Yo, personalmente, aprecié cada minuto que se tomó para asistir a eventos en los que presentaba mi investigación sobre primera infancia y educación inicial. Siempre lo sentí genuinamente interesado y orgulloso por el trabajo que se hacía en la universidad.

Así como era con los profesores era con la universidad, que él interpretaba como un organismo vivo y dinámico. Su “taza de té”, así llamaba él a Los Andes, un objeto que había que cuidar profundamente, con la razón y el corazón. Su gestión fue impresionante durante los 14 años que estuvo en la rectoría, entre los años 1997 y 2011, y trataré de resumirla en este prólogo. Diría yo que su mayor aporte durante este período fue consolidar a la Universidad de los Andes como una universidad de investigación.

Las instituciones de educación superior comparten tres pilares de acción: la formación, la investigación y el desarrollo institucional, este último relacionado con el impacto en nuestro contexto. La Universidad de los Andes había crecido y ganado reputación por la formación sociohumanística de excelencia basada en mejores prácticas internacionales desde muy temprano. Sin embargo, hasta la llegada del Carlos Angulo a la rectoría, no había consolidado la investigación como un pilar estratégico de nuestro quehacer.

El rector Angulo entendía que la investigación en las universidades es importante porque implica la expansión de las fronteras del saber, lo cual permite responder a problemas concretos de la humanidad, mejorar el diseño de políticas públicas y desarrollar innovaciones que transforman vidas. La investigación en universidades también permite la formación de estudiantes y profesionales capaces de pensar críticamente y resolver problemas complejos. Ese capital humano que se forma en doctorados es esencial para la competitividad de los países. La investigación en las universidades es, esencialmente, un motor de transformación que conecta la ciencia con la educación y la sociedad.

Por tanto, el rector Angulo estableció un plan que garantizaba la formación doctoral del profesorado de la universidad mediante el Programa de Desarrollo Docente (PDD). La universidad invirtió un poco más de 10 millones de dólares en la formación de profesores uniandinos en universidades internacionales. Durante este período la fracción de profesores con grado doctoral pasó de 27 % en 1997 a 60 % en el 2011. También dedicó recursos a lo largo de su período en la rectoría para el fortalecimiento de los laboratorios y su dotación, así como los incentivos en términos de estatutos y reglamentos para que los profesores pudiéramos dedicarnos tanto a la docencia como a la investigación.

La decisión que el rector Angulo tomó en ese momento se pagó con creces a lo largo de su rectoría, e incluso después. El crecimiento de nuestra capacidad de investigación y el impacto de esa investigación, por ejemplo, en término de citaciones de nuestros artículos publicados, le permitió a la universidad un mejoramiento significativo en los *rankings* en Colombia, en Latinoamérica y a nivel global. Pero lo más importante: le permitió a la universidad crear una capacidad poderosa de investigación y, posteriormente, de creación, que abriría puertas a redes internacionales de investigación, consecución de recursos internacionales y oportunidades de tener impacto en múltiples dimensiones local e internacionalmente. Actualmente, el 76 % de nuestros profesores de planta tiene grado doctoral, y una fracción

muy importante produce nuevo conocimiento y publica en revistas indexadas internacionales de altísimo nivel.

Creo que fue acertada la apuesta por la investigación en la universidad, lo que, en mi opinión, fue el gran legado que Carlos nos dejó. Sin embargo, su gestión fue mucho más allá de esto. Me atrevo a decir que su segundo gran aporte a la universidad fue la creación de un esfuerzo filantrópico estructurado para financiar a estudiantes talentosos que no podían pagar la matrícula de Los Andes. En ese momento, la filantropía era inexistente en el país y menos en las universidades. Carlos creó la capacidad inicial de la universidad para recaudar recursos que financiarían becas para estudiantes con restricción económica. Ese impulso inicial fue fundamental para que la universidad consolidara su capacidad de filantropía con la creación de nuestro programa de becas Quiero Estudiar. Durante su rectoría, el número de becas pasó de 108 en el 2005 a 724 en el 2011. Actualmente, Quiero Estudiar financia cada semestre cerca de 500 estudiantes de diferentes proveniencias y condición socioeconómica. Nuestra capacidad de recaudo ha crecido en el tiempo y hemos tenido además la oportunidad de fortalecer equipos de filantropía en un conjunto de universidades regionales que han sido aliadas en programas de filantropía liderados por Los Andes. La capacidad de financiar becas le ha permitido a la universidad a lo largo de los años lograr una población estudiantil más diversa que enriquece las experiencias de aprendizaje y potencia nuestro impacto en la sociedad.

Desde el punto de vista docente, a partir de 1964, Carlos contribuyó por 30 años en la formación de cientos de ingenieros que pasaron por sus cursos. Entre 1991 y 1999, fue miembro del Consejo Superior, fue su vicepresidente entre 1991 y 1995 y su presidente entre 1995 y 1997.

Entre 1997 y el 2011, se crearon los pregrados de Química, Geociencias, Ingeniería Biomédica y Medicina. Este último fue un proyecto ambicioso que implicaba la alianza entre la Fundación Santa Fe de Bogotá y la Universidad de los Andes. En ese momento las



dos instituciones imaginaron un programa de Medicina innovador y de vanguardia diseñado con base en modelos como el de la Universidad de Yale, y así se construyó una facultad diferente que continúa formando jóvenes con perfiles multifacéticos, con una formación humanística que apalanca su diferenciación como médicos más humanos, con interés en los temas de salud pública y una vocación por la investigación. Este año la Facultad de Medicina cumple 21 años y la alianza se consolida cada vez más como referente en el país y es, a pesar de su juventud, la mejor facultad de medicina de Colombia.

En el 2006 se creó la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo como una plataforma interdisciplinaria que ampliaba la oferta universitaria existente para formar liderazgos públicos y fortalecer el debate público y la incidencia de la universidad en la política pública del país. Así mismo, el rector Angulo promovió la creación del Centro de Español, que hasta el día de hoy desempeña un papel fundamental en la formación de competencias transversales mediante nuestra educación general enmarcada en el modelo de formación sociohumanística de Los Andes. Durante su rectoría, los programas de maestría pasaron de 15 a 36 y el número de doctorados pasó de 1 a 17.

El rector Angulo avanzó hacia un modelo de aseguramiento de la calidad por medio de la acreditación del 84 % de los programas de pregrado existentes en ese momento. La población estudiantil de pregrado aumentó un 66 % al pasar de 7500 a 12.500 estudiantes. De manera similar, la población estudiantil de posgrado paso de 800 estudiantes a 2400 y los estudiantes de doctorado pasaron de 4 a 245 durante su rectoría.

Carlos tuvo un interés particular por la internacionalización de la universidad, lo que fue también una obsesión de nuestro fundador Mario Laserna Pinzón. Durante su rectoría aumentaron por factores mayores a 5 los convenios de movilidad estudiantil fuera de Colombia y hacia Colombia, así como la movilidad de profesores. Esto se enriqueció significativamente con la creación de las Escuelas



Internacionales de Verano, que se han convertido en una de las fortalezas de la universidad hasta el día de hoy.

Por supuesto, siendo el reconocido ingeniero civil que fue, dejó un legado en términos de la consolidación de una planta física única en Colombia y un campus hermoso en el centro de Bogotá. Todos estos logros se alcanzaron a la vez que fortalecía el modelo financiero de la universidad después de años de afugias y retos de sostenibilidad.

No me equivoco al decir que el rector Angulo consolidó la universidad moderna, innovadora y de excelencia que los *rankings* internacionales reconocen hoy en Los Andes. Su dedicación, capacidad de trabajo, estructura y rigor hicieron posible construir una universidad con estructuras claras, procesos y reglamentos alineados e incentivos que permitían una gerencia y un funcionamiento eficiente. Lo recordaremos siempre por sus aportes, por su amor por esta universidad, por su compromiso inquebrantable con la educación de alta calidad en el país y su empeinado liderazgo en el sector educativo colombiano que decenas de líderes de la educación en Colombia han reconocido a lo largo de los años. Claro que lo vamos a extrañar.

Raquel Bernal

Rectora de la Universidad de los Andes

Septiembre del 2025



Nota de la autora

Estoy sentada en la sala de espera junto a la oficina de la Rectoría de la Universidad de los Andes, en el edificio Navas. Dos mujeres desde sus escritorios mueven papeles, contestan llamadas y me miran de cuando en cuando. De pronto, una de ellas, la de la pañoleta de seda roja enredada en el cuello, repite mi nombre y me invita a seguir a un salón contiguo.

Muchos libros reposan todavía en los estantes de la biblioteca. Unos pasos adelante, tres cuadros descolgados esperan un trasteo anunciado; dos cajas de cartón en el suelo muestran sus bocas a una fila de documentos alineados perfectamente; y, a un costado, hay una mesa puesta con cuatro platos y sus respectivos cubiertos.

He sido invitada a almorzar con el rector saliente de Los Andes, Carlos Angulo Galvis. La Universidad quiere saber si hay química entre nosotros, pues planea hacerle un homenaje de agradecimiento publicando sus memorias de catorce años al frente de la Rectoría, y aportar un documento significativo a la comunidad académica interesada en ver de cerca el proceso de transformación de la Universidad en estos años. Yo soy una opción para escribirlas.

No lo conozco. Entré a Internet antes de venir hoy al almuerzo y encontré varios artículos que hablan de su retiro. También pesqué un par de videos que datan de octubre, hace ya un mes, en los que se registra su discurso para los graduandos del segundo semestre de 2011.

Me causó curiosidad oír su frase de inicio, con la que saluda al rector entrante Pablo Navas: ¿Qué se siente al dejar un cargo que se ha ejercido por catorce años y llamar a otra persona con el título con el que lo han llamado a uno por todo ese tiempo? ¿Cómo se evalúa la gestión en una institución académica de educación superior? ¿Qué pasa con el cambio de rector? Ahora mismo, siento que los cuadros y las cajas de cartón que me rodean recogen miles de esas historias diminutas que componen su retiro, y ya quiero espiar en ellas, saberlas, conversarlas. Yo misma, aquí sentada en esta mesa, soy parte de ellas y estoy expectante.

Sé, por varios de sus colaboradores, que Carlos Angulo Galvis es extremadamente cumplido, y me esmeré como nunca en llegar a tiempo, pero no lo logré —claro está— en esta ciudad atestada y caótica. Siento vergüenza, de esas que no se solucionan con pedir excusas, pero inmediatamente oigo unos pasos en el corredor y veo la figura del rector saliente atravesar la puerta y dirigirse a su puesto en la mesa. De los pies a la cabeza, es la estampa de un dandi rescatado para estos tiempos. Un traje gris de fino corte; una corbata vino, que juega milimétricamente con su camisa a rayas, los tirantes y sus mancornas; medias de lana gris; y mocasines negros con una trabilla de plata, recién embetunados. Me extiende su mano, dice su nombre y yo respondo con el mío antes de sentarme de nuevo.

Adriana y Catalina, dos mujeres que hacen parte de su equipo cercano de trabajo, con las que compartimos la mesa, le hablan de asuntos del día que para mí son desconocidos. Sin embargo, noto respeto en sus palabras y —aún más— la cercanía de quienes buscan consejo y dirección. En pocos minutos flota un ambiente de camaradería entre todos y fácilmente desfilan las conversaciones de un lado para otro, de un tema hacia otro, aparentemente desprevenidas. Algo me dice que existe un sutil método con el que este hombre ha empezado a auscultarme. Siento que sabe más de mí que yo de él. Entonces se inicia una danza de palabras en la que nos ponemos uno al alcance



de las preguntas del otro, y al final ya sé que no quiero ser una opción para escribir sus memorias: quiero ser quien las escriba.

No sé cuál fue su proceso en esos minutos que duró nuestro almuerzo. Es un ingeniero y la cultura impone sus reglas sobre lo que se dice y lo que se guarda, pero antes de levantarse de la mesa me dice que pronto moverá sus cosas a su apartamento y que, si estoy de acuerdo, podemos reunirnos allá el siguiente lunes para comenzar nuestro trabajo. Yo acepto encantada.

El que sigue a continuación es el recorrido meticuloso por las conversaciones, los momentos y las percepciones que viví a lo largo de seis meses de entrevistas semanales con el rector saliente, desde el primer día en que abandonó la oficina del segundo piso en el edificio Navas para refugiarse en su apartamento al norte de Bogotá hasta el día en que concluimos que ya todo lo que era pertinente decir estaba dicho.

Como era de esperarse, la confianza nos permitió recorrer cada capítulo de su historia con generosidad y sin tapujos, aunque siempre con una advertencia en primera línea: “Recuerde que mi vida personal no es lo importante; yo le cuento todo lo que quiera saber, pero confío en que sabrá prescindir de lo que no es relevante”.

Voy a saltarme su advertencia de entrada y haré, como introducción a las memorias de gestión del rector, una narración a dos voces —la de Carlos y la mía— con algunos de los detalles de su vida personal y profesional de los que el exrector pensó que yo sabría prescindir. Luego incluiré las entrevistas en las que analizamos su gestión, las ideas detrás de los procesos que se originaron durante su rectoría, los aciertos y desaciertos, las dificultades y los desafíos que enfrenta la Universidad de los Andes hacia el futuro. Para finalizar, incluiré apartes de las entrevistas que sostuve con cinco personas, algunas de ellas parte del equipo de Carlos Angulo Galvis, otras interesadas en el devenir de la Institución, y una última, beneficiaria del Programa Quiero Estudiar, proyecto que nació en Los Andes con



el hoy exrector, abrazando la esperanza de transformar las vidas de estudiantes sobresalientes.

Espero que estos insumos aporten suficientes elementos para entender la satisfacción del hombre que desde noviembre de 2011 decidió dar un paso al lado para que la vida en la Universidad continúe con nuevos bríos e ideas, y quien deja uno de los más grandes legados que ha recibido el alma máter.

Bogotá, noviembre 5 de 2011



NARRACIÓN BIOGRÁFICA A DOS MANOS

Carlos Angulo Galvis, el hombre

Este ingeniero civil de pura cepa, bogotano de nacimiento y trabajador como pocos, nació en la familia de un abogado de Pacho (Cundinamarca) y de una ama de casa, venezolana por accidente y digna exponente de su raza santandereana. Carlos fue el mayor de cuatro hijos.

Nací en Bogotá en 1937, en Chapinero, en la carrera 15 con calle 54, para más señas. En esa época, unas veces se iba a la clínica, otras no. En mi caso, nací en la misma casa en la que viví mis primeros años.

Se educó con los hermanos lasallistas, en cuyo instituto fue siempre uno de los mejores alumnos. Su infancia estuvo teñida de calidez y juegos con buenos amigos de barrio, porque sus tres hermanos —Manuel, María Luisa y María Victoria—, a los que veía prácticamente como si fuera un padre precoz, fueron mucho menores que él.

Tanto que cuando estaba en la universidad mis hermanas apenas entraban al colegio a estudiar. Ellas hicieron la primera comunión un día antes de que me fuera a terminar mis estudios universitarios a los Estados Unidos. Con mi hermano Manuel, la diferencia fue menor, pero de siete años ¡Una distancia de edades monumental!

Quizá eso permitió a Carlos criarse como un hijo único, muy cercano a su mamá. Eran tiempos en los que los padres oficiaban de proveedores y dedicaban sus horas al trabajo, mientras que las madres hacían la gerencia de los afectos, de los hijos y de los hogares.

Mi madre, María Luisa Galvis, realmente me marcó. Fuimos muy cercanos, pero además le debo el amor por la poesía. Recuerdo que cuando era niño los libros no eran tan comunes, pero ella los conseguía, copiaba los versos en un cuaderno que todavía conservo por ahí y me los leía. Nos sentábamos en algún rincón de la casa y de pronto me leía versos, me leía un libro, compartíamos su cuaderno. Era algo que se daba muy natural en ella. Surgía así, en cualquier momento, espontáneo, delicioso.

Y si la poesía penetró las fibras de la sensibilidad de Carlos, la compasión y la dedicación las conoció al aire libre de las vacaciones, sobre el lomo de un caballo, cuando apenas contaba cuatro años. Su mayor felicidad era pasear por los potreros de la finca de su abuelo en Pacho, antes de que La Violencia lo obligara a dejarlo todo y salir hacia Bogotá.

Recuerdo que íbamos con el abuelo al campo y siempre tenía un caballo que se convertía en el mío. Cada vez que hacía algún progreso, me asignaba otro, que me exigía un poco más. Eran animales de paso y me encantaba montarlos. Por ahí tengo guardada la silla que me regaló el abuelo cuando tenía cuatro años, es una silla con cabeza para vaquería. Montar, ir al campo, galopar... era algo delicioso. Eso sí, con mucha disciplina, porque mi abuelo era muy estricto. Había cosas que se podían hacer y cosas que no. Sobre todo, era importante el trato a los animales: había que comprenderlos, alimentarlos y lavarlos bien después de las cabalgatas. Yo diría que éramos buenos amigos.



Esta mujer extraordinaria que fue su madre, que no culminó los estudios de bachillerato y que tuvo que trabajar desde muy joven, imprimió en su hijo las grandes ilusiones y la fortaleza del alma. Sin embargo, lo que más recuerda Carlos es su insistencia en aquello que a ella le fue esquivo: estudiar. Estudiar para ser el capitán de su propio barco y salir adelante.

Creo que el compromiso con el estudio y con la cultura fue lo que más marcó mis primeros doce años. Estos aspectos estuvieron siempre presentes en las conversaciones con mamá, en la lectura de poemas, en su insistencia en que uno debía estudiar para progresar. Por supuesto, mis aficiones fueron cambiando con los años; lo primero que quise ser fue bombero, pero rápidamente me pasé a torero porque fui a ver al maestro Luis Miguel Dominguín cuando yo tenía siete años y quedé fascinado. Después, decidí que quería ser médico, hasta que me di cuenta de que la sangre me producía mareo. Entonces supe, relativamente temprano, que mi vocación era la ingeniería, que quería ser un buen ingeniero. Era un sueño... poder hacer cosas para el país, poder construir. Quería prepararme para eso; quería estudiar, madrugar y formarme para entrar a una universidad. Era bueno con los números y las matemáticas, así es que la literatura la dejé como un *hobby* que, por cierto, disfruto mucho. Para ser más precisos, cuando uno terminaba bachillerato en esa época eran básicamente cuatro las opciones: ser sacerdote, abogado, médico o ingeniero. Lo mío era la ingeniería.

El alumno del Instituto de La Salle recuerda que en la tarde del 9 de abril de 1948 la turba que arrasó con el centro de la ciudad a las pocas horas de la muerte de Jorge Eliécer Gaitán se abalanzó sobre su colegio —de corte conservador— y lo incendió. Uno de los compañeros internos murió, y el colegio cambió para siempre.



Tenía once años. Afortunadamente salí del colegio con un amigo de la casa que fue a recoger a alguien. Hacia las dos y media de la tarde ya se habían desatado las manifestaciones, pero llegamos al barrio Santa Fe, donde vivía, justo antes de que la situación se saliera de control. El colegio tenía internado y no se sabe bien si en el incendio o por un disparo murió Guillermo Grutman, uno de los alumnos internos. Para nosotros volver a un lugar en el que había muerto un compañero fue traumático. Sin embargo, reabrieron el colegio en circunstancias muy complejas poco tiempo después y volvimos a estudiar.

Al año siguiente, la tranquilidad de su casa se vio temporalmente alterada. El país estaba escindido políticamente, y se hablaba de complots liberales en contra del Gobierno de Mariano Ospina. Su padre, Carlos Angulo Garavito, abogado liberal cansado de las dificultades del ejercicio profesional en medio de un Gobierno conservador, fue protagonista de uno de ellos, por lo que fue detenido sorpresivamente y llevado a la Escuela General Santander de Bogotá, donde estuvo recluso por cerca de un mes.

Germán Zea y Carlos Lleras aparentemente eran los jefes del complot, papá se les unió. Yo oía que llegaban unos señores y se reunían en la casa hasta que, en una de esas, los arrestaron a todos. A él se lo llevaron al SIC acusado de sedición; además, allanaron la casa e hicieron una requisa minuciosa. Me acuerdo de una caja lacrada que tenía en la que guardaba mensajes completamente inocuos, pero las autoridades pensaron que era sospechosa y destruyeron absolutamente todo a su alrededor. Se llevaron a papá y a las dos empleadas del servicio. Después lo trasladaron a la Escuela Militar General Santander. Nuestro miedo fue grande.

Afortunadamente, la presión social obligó a que liberaran a los veinte retenidos de esa noche, incluidas las empleadas del servicio, que regresaron a trabajar, y



para su padre el asunto no tuvo mayores consecuencias. Tampoco para Carlos, a quien los buenos resultados en el colegio lo pusieron en la mira de los profesores, que le sugerían que siguiera la vida religiosa.

Querían que fuera hermano cristiano; eso era normal cuando veían un buen estudiante. Me llevaban al seminario y me incluían en sus cosas a ver si de pronto me animaba, pero no hubo ni la más remota tentación para mí. Mi época de estudiante fue muy grata, no tuve problemas especiales, me iba bien, tenía excelentes relaciones en el colegio y en la familia. Diría que estuve algo limitado en asuntos económicos, pero no exageradamente, cosa que —entre otras— fue muy positiva para mi formación.

Esa limitación es la que hoy Carlos considera como una de las mejores maestras de vida, al punto de que se declara enemigo de exclusivismos y privilegios.

Me preocupa mucho que hoy los niños viven en unos guetos impresionantes. El contacto con todo tipo de gente fue para mí tan formativo como la mejor de las escuelas. No es bueno simplemente levantarse en un grupo en el que todas las personas tienen grandes recursos económicos y grandes abolengos. Eso distorsiona la realidad. La oportunidad que tuve fue maravillosa; si la pudiera volver a escoger, la escogería igual.

Carlos reconoce que en eso de aprender a relacionarse con todo tipo de personas su mejor polo a tierra fue su padre.

Papá tenía una cosa muy curiosa, que solo vine a entender hace poco. Me exigía mucho, pero indirectamente. Yo le entregaba las notas y no decía nada, ni siquiera las miraba. Le preocupaba que hiciera otras cosas, además del estudio; "... es que de pronto usted no va servir para nada", me decía.



Recuerdo que en unas vacaciones fui a trabajar a la finca de un amigo suyo en Subachoque, a recoger leche en un camión. Yo era el ayudante de reparto, supuestamente con la idea de que esa experiencia me ayudara a formar y me obligara a hacer cosas diferentes, porque papá no consideraba que ser buen estudiante fuera suficiente.

A mí eso me motivó a demostrarle que sí. Ya cuando me gradué y regresé a Colombia, él hizo una especie de *mea culpa* y se volvió muy cálido conmigo. Claro que eso fue cuando yo ya tenía como veintidós años, pero fuimos muy buenos amigos en la parte final de su vida. Me acuerdo de que se fue de viaje a los Estados Unidos y decía que no tenía dinero “para botar”, pero en esa oportunidad me trajo un reloj Omega que todavía conservo. Creo que quería que me formara bien, y cuando se dio cuenta de que lo había logrado, descansó.

Carlos recibió los premios al mejor bachiller el día de su grado en el Teatro Colombia, y decidió ingresar a Ingeniería. Había al menos tres buenas opciones para escoger universidad, pero su elección hay que agradecerse al gran físico alemán de origen judío Albert Einstein.

Por alguien me enteré de la Universidad de los Andes, que llevaba seis años de operación y desde la cual mandaban a la gente a terminar estudios en los Estados Unidos. Eso me llamó la atención. Encontré un catálogo en el que estaba la foto de Mario Laserna con Einstein, y entonces pensé que si la gente de la universidad se codeaba con el sabio, esta última tenía que ser buena. Decidí que entraba a estudiar allí y me arriesgué, porque solo hice solicitud de ingreso a Los Andes.

La idea era que cursara en Colombia los primeros cinco semestres básicos de Ingeniería y el resto de la carrera la hiciera en tres posibles universidades de los Estados Unidos que tenían convenio con Los Andes: Illinois, Texas o Pittsburgh.



El cabezazo de Mario Laserna consistió en que se podían cursar todas las Ingenierías en la Universidad sin tener laboratorios ni profesores especializados, porque se ofrecían los cinco semestres básicos. Durante el viaje a los Estados Unidos uno optaba por la Ingeniería que quería, con las instalaciones y maestros especializados y, si lo requería, le ofrecían apoyo financiero para todo el programa. Los Andes abrió la posibilidad de que personas de bajos y medios recursos pudiéramos ir a estudiar a los Estados Unidos a universidades de muy alta calidad. La verdad, en casa no lo pensamos mucho. Papá me dijo: “Entre y ahí vamos viendo; si hay que hacer algún sacrificio, se hace y usted se va”.

Con la meta de finalizar estudios en el extranjero, Carlos los comenzó en la universidad que —sin saberlo entonces— se convertiría en su casa por el resto de la vida. Sin embargo, las cosas a su ingreso no fluyeron tan fácilmente como había esperado. Eso de estudiar matemáticas y bailar mambo a la vez requirió de entrenamiento y autodisciplina.

Presenté un examen con el profesor Juan Horvath, un húngaro muy exigente con el que cursé casi todas las Matemáticas. Estudié como nunca y saqué 1,5. Presenté un segundo examen, volví a estudiar como loco y saqué 2,3. ¡Me entró un desconsuelo... llegué a pensar que en verdad no servía para nada! Pero luego se fueron arreglando las cargas, y al final del semestre terminé con un promedio buenísimo. Horvath era duro con los estudiantes, lo cual era poco motivador, pero cuando uno le caía en gracia el tipo era una maravilla. No sé por qué le caí bien. Mucho después, cuando la Universidad cumplió cincuenta años, Horvath regresó y en agradecimiento por su gestión le dimos un doctorado *honoris causa*. Como gran cosa, me pidió que me refiriera a él simplemente como Juan. Desde entonces somos Juan y Carlos. Pero esa entrada a la universidad fue un



golpe duro para mi ego; cómo será que no se me olvidan ni el 1,5 ni el 2,3.

Los Andes debía tener alrededor de seiscientos estudiantes, casi todos hombres, pues pocas eran las mujeres que llegaban a las aulas a cursar una carrera profesional. Allí se conocía prácticamente a todo el mundo.

En su mayoría estaban en la sección femenina. Ellas no hacían una carrera; tomaban cursos de artes liberales y solo en las clases de humanidades compartían con nosotros. Uno conocía muchas niñas, pero no se les acercaba, ni ellas a uno, porque si lo hacía quería decir que buscaba una relación sentimental. ¡No, esas fantásticas relaciones de amistad que se tienen hoy con las mujeres no existían!

En medio de risas, que a lo mejor vienen atragantadas por años y que se convierten de repente en un torrente de tos, Carlos me confiesa que a sus dieciséis y dieciocho años fueron dos las mujeres que lo sedujeron, ambas bastante mayores que él.

No sé cómo se produjeron esos acercamientos. Yo era algo más maduro que mis compañeros, pero, evidentemente, las mujeres maduran mucho más rápido... todavía no entiendo. En mi casa el susto fue espantoso. Pensaban que podía cometer la brutalidad de casarme y dejar de estudiar. Pero para tranquilidad de todos esos romances no duraron mucho.

¿Y fue con ellas con quienes aprendió a bailar mambo?

Bueno, aprendí a bailar con mamá, que lo hacía divinamente, y creo que llegué a moverme bastante bien. Sin embargo, digo que me movía, porque ya no puedo. O, mejor dicho, sí puedo, pero me toca agarrar mucho... si no lo hago, me caigo.



Este hombre, del que poco a poco voy conociendo intimidades, se ríe de sí mismo con un humor que me resulta refrescante. Ya tendré oportunidad de preguntarle por su dificultad para mover sus piernas; por ahora, vuelvo a sumergirme en sus recuerdos.

En esa época oíamos el mambo de Dámaso Pérez Prado, y el Botecito. Pero definitivamente el porro es el mejor ritmo que se han inventado. Mejor que eso no hay. Iba a fiestas de quince, que se hacían en torno a un tocadiscos y a una cantidad infinita de discos de vinilo de 78 revoluciones. Después de cada bailada había que ir a cambiarlos para seguir la fiesta.

Los Andes era joven, carismática y pequeña. Básicamente, se reducía a los edificios A y B. Con Carlos entraron ciento cincuenta alumnos a ingeniería, y al finalizar los cinco primeros semestres solo quince estuvieron listos para partir a los Estados Unidos.

La Universidad tenía tres grandes exigencias: la primera era la rigurosidad académica; la segunda consistía en aprobar los cursos de humanidades, que eran obligatorios y valían tanto como las materias de ingeniería; y la tercera era el inglés, pues si no llegaba a un nivel razonable, el estudiante no podía ir a los Estados Unidos.

El tema financiero, en cambio, resultó relativamente sencillo. Los Andes había establecido un sistema de préstamos para los buenos estudiantes, que se pagaban una vez había una vinculación laboral del alumno a su regreso. Carlos se reunió con Daniel Arango, vicerrector, entonces encargado de aprobar los créditos, conversaron sobre la mejor manera y el monto del préstamo y, al salir por la puerta de la oficina del académico, Carlos tenía solucionada la financiación de su viaje.

La carrera me costó \$28.522,46 —esa cifra no se me olvida—. De esos, papá pagó \$2000. Quedé debiendo \$26.522,46, que



pagué a mi regreso cuando entré a trabajar en Colombia. Era posible congelar la deuda si uno se quedaba en los Estados Unidos un tiempo más largo, trabajando o estudiando, y yo lo hice. Cuando regresé, la cancelé en 36 cuotas mensuales, que equivalían inicialmente al 25% de mi sueldo.

No me canso de decirlo: esa ha sido la mejor inversión que pude haber hecho en la vida. Esta experiencia me dejó profundamente agradecido con la Universidad, y desde entonces me convencí de la importancia de buscar que los estudiantes calificados pudieran formarse, independientemente de sus condiciones económicas, en una universidad de buena calidad.

Poco antes de enrumbarse hacia el país del norte, Colombia volvería a mostrarle a Carlos los duros contrastes, tan propios y a la vez tan desconcertantes, de nuestra realidad: por un lado, la pasión y el profesionalismo con los que los profesores se ocuparon de su formación —especialmente quienes dictaban las clases de humanidades— y, por el otro, esa oscura cara de la violencia con la que Colombia enfrenta sus mayores retos.

El 8 de junio de 1954, durante el Gobierno de Rojas Pinilla, mataron en la Universidad Nacional al estudiante Uriel Gutiérrez. Al día siguiente se organizó una manifestación estudiantil para protestar. La cosa se inició en la Universidad Nacional, y nosotros, los de Los Andes, bajamos por la avenida Jiménez y nos reunimos en la carrera séptima para demostrar nuestra solidaridad. Por alguna razón, me adelanté con otras personas y quedé como en la octava fila de la manifestación. Cuando llegamos a la calle 13, nos pararon unos soldados con el cuento de que no podíamos avanzar. Estuvimos un rato ahí y de pronto sentimos unos disparos. Nos botamos al suelo inmediatamente, muertos del miedo. No vi caer a nadie, porque el susto no me dejó levantar la cara, pero nos dispararon de frente. Creo que mataron muchos más estudiantes, el hecho es que, en ese lugar hay una



placa que conmemora la muerte de nueve de nosotros. Yo sentí como un quemón en la pierna, pero me paré y con mucho susto bajé corriendo hasta la 14 con séptima, donde quedaba el almacén Valdiri. Me detuve a mirarme y vi que tenía un hueco en el pantalón... seguí corriendo hasta que llegué a mi casa y ahí pude ver que sangraba: tenía otro hueco en la media, y en la pierna derecha un raspón como si me hubieran rasguñado. Debíó de ser una esquirla de bala que me alcanzó.

Aunque ser estudiante en las calles de Bogotá no era sencillo en aquella época de dictadura, Carlos no podía estar más satisfecho con su condición de universitario.

Bajaba uno orgulosísimo por la calle 18, con la regla T que usábamos todos los ingenieros, que ya desapareció. Era feliz moviéndola de un lado al otro para que se dieran cuenta de que yo era estudiante universitario.

Los profesores de Los Andes eran de primera categoría, pese a que la Universidad era pequeña. Muchos de ellos dejaron honda huella en su memoria.

Era un excelente cuerpo profesoral tanto en ciencias naturales y matemáticas como en física, química y humanidades. Recuerdo, por supuesto, a Juan Horvath, que fue exigente y riguroso; a *monsieur* Yerly, con su método innovador y controvertido de entregarle el curso completo al estudiante antes de comenzar el semestre y exigirle que llegara a cada clase con las respectivas lecciones estudiadas, simplemente para resolver dudas. Estaba Daniel Arango, profesor de humanidades, que era una fantasía, un expositor maravilloso al que no le importaba la nota. El padre Juan Jaramillo, un cura cultísimo y mal hablado, algo que en esa época no se usaba. El sabio Manuel José Casas, que daba Español y del que decíamos que era mudo en quince idiomas



porque no hablaba con nadie, pero sabía quince idiomas. Juan Benavides, que daba Economía...

Un año más tarde, las cosas se complicaron cuando los estudiantes hicieron vibrar las calles de la capital colombiana buscando la caída de Rojas Pinilla, pero Carlos ya estaba en los Estados Unidos y solo podía seguir las noticias por los recortes de prensa que llegaban a Pittsburgh enviados por sus padres.

Me enteré de la caída de Rojas Pinilla en mayo del año 57. En los Estados Unidos se seguía ese tema con gran interés, y yo había presenciado desde lejos el deterioro del Gobierno a partir de la muerte de Uriel Gutiérrez.

Mientras menciona los recortes de prensa, viene a su memoria un episodio divertido que nos devuelve a los meses previos a su partida. Me dice que todo empezó con una inocente iniciativa de Lucio Duzán, tío suyo y amigo inseparable en las duras y en las maduras.

La situación en la casa era estrecha económicamente hablando, y uno se ponía los vestidos del papá, pero invertidos. Los sastres eran expertos en voltearlos para que parecieran nuevos. Un día Lucio, quien tenía una agencia de publicidad, me dijo: “Oiga, ¿usted no quiere dos vestidos nuevitos?”. Tenía que posar para un comercial de vestidos de hombre confeccionados y producidos en serie de marca Everfit, que distribuían unos almacenes llamados Luis M. Sarmiento y Mireya Fashion, y cuando acepté me dijo que también estaría mi hermano Manuel. “Les tomamos las fotos y les damos dos vestidos en pago”, me dijo. Recuerdo que los míos eran uno azul y el otro, eso que llamamos “bocadillo”. Nos tomaron las fotos en unas escaleras en el centro de la ciudad y cuando salió la publicidad en el diario *El Tiempo* se leía: “Everfit va al colegio y a la universidad”. Yo, dichoso estrenando, pero llegué ese día a Los Andes y, ¿qué encontré? Los amigos habían cortado la publicidad y empapelado los muros con los avisos



resaltando la marca Mireya Fashion. Desde entonces me llamaban Mireya ¡Son los vestidos más caros que he tenido en la vida! *Carlos no dudó un solo instante de su deseo de ir a estudiar a los Estados Unidos, pese a que los pocos que salían del país preferían irse a Europa. Este joven, enamorado de la historia del mundo y lector empedernido, había establecido sus propias razones: los Estados Unidos se anunciaban como la meca para los estudios universitarios en la segunda mitad del siglo XX.*

Quería estudiar en los Estados Unidos porque había visto cómo habían ganado la Segunda Guerra Mundial, el poderío que tenían en la posguerra, cómo reconstruían a Europa con el Plan Marshall. Sentía que era el país del futuro. Además, la educación superior ya en ese momento era muy reconocida, porque supieron aprovechar la inteligencia europea desplazada por la guerra y la captaron para sus universidades. Irónicamente, decía un día que el gran promotor de la academia norteamericana había sido Hitler: mandó a los Einstein, a los Von Neumann, a los Kissinger, a buena parte de la inteligencia europea a los Estados Unidos. Entonces vi eso y me convencí de que ese era mi sitio.

Se fascinó con la idea de llegar a una ciudad norteamericana como Pittsburgh, llena de movimiento cultural y de diferencias marcadas. Pittsburgh era entonces el centro de la producción mundial del acero y, por ende, el asiento de miles de personas de diferentes culturas y nacionalidades que trabajaban en la industria. Siempre supo que era mejor la facultad de Illinois, pero quiso aprovechar el agite febril de una ciudad más grande.

Pensé que nunca más iba a vivir en los Estados Unidos y que, si me iba a quedar dos años, tenía que vivir en una ciudad.

Las canchas de basquetbol, deporte en el que Carlos se creía bueno, probaron ser toda una decepción cuando comparó los tamaños y las destrezas de los norteamericanos con los suyos; sin embargo, las salas de cine estuvieron siempre



dispuestas a hablarle en esos momentos en que la ausencia de amigos y familiares lo sumían en largos silencios obligados.

Lo que hice el primer semestre fue ir a cine porque me servía para aprender inglés. En un sábado veía dos y tres películas en los rotativos. No creo que haya visto tal cantidad de películas durante otro tiempo, estaba en un aburrimiento la cosa más espantosa. Cuando me iba a ir a los Estados Unidos me decían que uno era un *latin lover*, que las americanas se *desfosfataban* por los latinos... ¡mentiras! Qué se iban a *desfosfatar*. Era una persona diferente a ellos, hablaba mal inglés y tenía otra cultura; eso fue complicadísimo en el primer semestre.

Los cafés concierto, que estaban de moda, eran caros, pero de vez en cuando se daba el lujo de asistir. Las bibliotecas de la universidad abrían sus puertas al conocimiento, y la oferta musical de la ciudad le permitió enamorarse, casi a escondidas, de la ópera.

En el primer semestre, con un esfuerzo enorme, asistí a la temporada de ópera con la compañía del Metropolitan. Primero vi *Tosca*, y enseguida supe que quería ver *Carmen*. Me encantaron, pero esa era una pasión costosa que me hacía sentir culpable cada vez que cedía a su tentación. Hoy, una de las que más me gustan es *La Traviata*.

Alquiló un apartamento, que compartió con dos estudiantes colombianos. Por supuesto, no todo resultó como hubiera deseado, pero la experiencia le pareció divertida.

Conseguimos un apartamento en un edificio que debió de haber sido muy bueno en alguna época, pero que cuando lo alquilamos estaba derruido. Era de una señora, Mrs. Miller. Estaba amoblado y tenía una pequeña cocina en la que nos estrenamos como cocineros. Lo primero que hicimos fue comprar latas y



calentarlas porque el primer arroz se pegó, y esa olla no hubo quién la lavara. Pero fuimos aprendiendo a hacer cosas muy sencillas, mucho precocido; además, lavábamos loza y limpiábamos. Mi problema fue que, como he sido muy ordenado desde muy chiquito —en realidad soy algo obsesivo con el orden—, y entre mis compañeros había uno que era un desastre y dejaba todo botado y no lavaba loza, yo vivía algo desesperado.

Al finalizar el primer semestre, Carlos apareció en las listas de los mejores estudiantes de la Universidad y eso le cambió el día a día. Fueron años muy gratos.

En Colombia tenía muchos compañeros y nos ayudábamos entre todos, en cambio allá no ayudaba nadie. En el sistema americano había hecho carrera el concepto de competencia, y eran muy celosos entre ellos; no obstante, cuando se dieron cuenta de que me iba bien y no me incomodaba ayudar, comenzaron a pedirme ayuda. Así hice muchos amigos.

Comunicarse con Colombia era difícil y costoso, así que Carlos descubrió el placer de escribir cartas que saca de una caja de madera —ordenadas por fecha y persona—, las cuales hoy guarda en la biblioteca de su apartamento y me muestra con orgullo.

Las llamadas telefónicas eran costosísimas, pero, además, de pésima calidad. Cuando ahorra para el teléfono, no oía ni entendía absolutamente nada. Creo que en mis dos primeros años hablé tal vez dos veces por teléfono. Hoy uno lo cuenta y no se lo creen. Lo bueno de eso fue que probé que el correo postal funcionaba muy bien; uno escribía cartas y, si las ponía en *special delivery*, llegaban en tres días. Se acostumbraba uno a escribir. Tengo mala letra y todavía no entiendo por qué, pero escribir era una terapia fantástica, además del ejercicio de reflexionar.



Pese a que al poco tiempo Carlos se movía con comodidad entre los norteamericanos, jamás se le pasó por la mente quedarse a vivir en los Estados Unidos. Decidió alargar un tiempo más su estadía para hacer un posgrado y algunas prácticas, pero algo en su interior se moría por volver.

En la Universidad de Pittsburgh premiaban a los mejores graduandos de cada Ingeniería. Me gradué de ingeniero civil con esta distinción, en junio de 1958, junto a otro colombiano, Gustavo Arias de Greiff, que se ganó el reconocimiento en aeronáutica. Luego, un profesor, para el que estuve laborando un tiempo durante la maestría, me ofreció trabajo en su empresa, pero yo quería volver a Colombia para ocuparme y construir país, para aportar. Pensaba, con algo de sentido, que podía hacer una mayor diferencia aquí que allá.

Y así se lo hizo saber a Ginny, la norteamericana con quien recorrió parte de los Estados Unidos en un viejo Chevrolet 51 descapotable, y de quien se enamoró hasta casarse a escondidas de su familia en la primera iglesia presbiteriana que se les presentó en el camino.

Papá una vez me dijo que por ninguna razón me fuera a casar con una norteamericana porque eran personas de una cultura diferente y su adaptación a Colombia sería difícil. Y añadió: “Pero si finalmente se va a casar, hágalo por lo civil”. Recordé esa frase, y de ahí mi intención de hacerlo por lo civil. Pero en el Estado de Maryland no había ese tipo de matrimonios, Ginny era anglicana, así que fuimos a su iglesia, pero los trámites resultaron muy complejos. Finalmente llegamos a una iglesia presbiteriana donde nos casamos inmediatamente. No se lo dije a nadie. Todavía no sé cómo manejé eso, pero que lo manejé mal, lo manejé muy mal. Afortunadamente el asunto tuvo un final feliz, porque en mi familia la recibieron divinamente.



El tío Lucio tuvo que abonar el terreno durante varios meses para darles la noticia del matrimonio a todos en casa; sin embargo, por más que se esforzó, cayó como un baldado de agua fría. Hubo llanto y crujió de mandíbulas. Pero los días fueron pasando y la noticia del pronto regreso del estudiante tranquilizó los ánimos. Era un hombre hecho y derecho, que en 1960 retornaba al país con carrera, especialización y esposa, listo para iniciar su vida laboral.

Compramos menaje doméstico y nos vinimos para Colombia en el barco Santa Paula, de la Grace Line, un carguero con cupo para cincuenta y dos pasajeros. El viaje, que duró catorce días, pasó por Nueva York, Puerto Cabello y La Guaira, y finalmente atracamos en Barranquilla. Fue una travesía muy agradable. Papá y mis dos hermanas salieron a recibirnos. Mamá le tenía fobia al avión y no quiso ir a Barranquilla. Ella insistió mucho en que Ginny y yo nos casáramos por lo católico, que “arregláramos” el matrimonio. Yo pensaba que era innecesario, pero, por ella, aceptamos hacerlo y comenzamos a hablar con un sacerdote. De nuevo, fueron tales las dificultades que nos pusieron que archivamos el proyecto definitivamente y vivimos así veinticinco años de nuestras vidas.

Desde su regreso, Carlos tuvo la suerte de que lo buscaran para ofrecerle empleos que cualquier profesional habría deseado: la Texas e Intercor (que en ese entonces era la misma Esso) hicieron sus primeros acercamientos y, cuando estaba a punto de tomar una decisión, apareció la oferta de Hidroestudios, una firma de cuatro ingenieros que por esos días estaba formándose.

No sabía qué futuro iba a tener esta empresa porque apenas se estaba fundando, pero el trabajo me parecía muy atractivo: era de creación y de diseño de obras importantes de infraestructura, y de participación en el desarrollo del país; por eso la seleccioné. A mí me habían ofrecido trabajos con 3000 pesos de salario mensual; entonces les dije a los de Hidroestudios



que me iba con ellos con dos condiciones: que me pagaran el mismo salario y que, como yo aspiraba a ser socio de la firma en la que trabajara, si querían que me quedara con ellos debían contemplar esa posibilidad en los siguientes dos años. Yo tenía claro que quería trabajar para mí. Entré con ellos, era el más joven y fui el primer empleado.

Apasionado por la profesión, comenzó a diseñar sobre temas sensibles de la realidad nacional, llena de sorpresas, incluyendo la capital, Bogotá, que, según recuerda, parecía extraída del primer mundo, mientras que los demás poblados padecían de la más extrema pobreza y atraso.

Mi primer trabajo implicaba la construcción de una represa para abastecimiento de agua en la población de El Socorro, la cual se construyó muchísimos años después, no precisamente con nuestros diseños. Pero lo interesante fue solucionar el problema del agua de una población entera, aunque pequeña. Otro trabajo interesante fue el estudio del pavimento de la carretera Ibagué-Armero, que cruzaba una zona de orden público muy complejo. Allí actuaba nada menos que ‘Sangre Negra’, bándolero bastante sanguinario.

Ginny y Carlos vivieron algunos años en la casa de sus padres hasta que pudieron ahorrar suficiente dinero para construir la suya propia, a la que llegaron con una “mano adelante y la otra atrás”, pero con la perspectiva de un excelente futuro y de unos hijos.

Compramos unos mueblecitos en los que una vez un amigo se sentó y se rompieron. Tampoco nos alcanzó el dinero para el comedor, pero entonces establecimos un sistema con los amigos que viajaban a estudiar al exterior, que consistía en que ellos nos prestaban el comedor mientras se iban y nosotros les servíamos de bodega. Funcionó de maravilla.



A los dos años de trabajar le llegó la oportunidad anunciada de volverse socio. Sabía que si no le ofrecían la participación, se iría con su esposa a trabajar en una compañía internacional que le había ofrecido un puesto en Roma. Pero tan pronto anunció el viaje, Hidroestudios decidió hacer realidad la oferta de convertirlo en socio.

Vivir en Roma en condiciones económicas favorables me llamaba la atención. Pero me puse a pensar: ya estaba organizado y haciendo una carrera con futuro en ese sitio. Así, casi sobre el tiempo, tomé la decisión de quedarme. No me arrepiento de haberlo hecho.

En 1964, la Universidad de los Andes dejó de enviar estudiantes a los Estados Unidos y asumió la tarea de terminar la formación de sus ingenieros. La devaluación del peso frente al dólar había incrementado notablemente los costos para los estudiantes y el viaje resultaba casi imposible. La Universidad llamó entonces a los egresados que se habían reintegrado al país, principalmente a los que habían adelantado estudios de posgrado, para que contribuyeran con el proceso. Carlos decidió vincularse como profesor y devolverle lo mucho que había recibido de ella.

Dicté un curso de laboratorio de Mecánica de Suelos, tema muy pertinente en todas las obras de infraestructura. Lo tomaban estudiantes de sexto semestre. Además, como la Universidad no tenía laboratorio en el cual hacer las prácticas, facilité el de Hidroestudios.

Fueron años de intenso trabajo y aprendizaje, pero llegó el Gobierno de Valencia y con él la primera gran recesión para la naciente familia.

En el 66 sobrevino una crisis de infraestructura, y el trabajo disminuyó considerablemente en la firma. Tres de los cuatro



socios se fueron. Me quedé con uno de los fundadores y asumí la gerencia, con una participación muy alta en la empresa.

En ese momento nació mi primer hijo, Carlos, que hoy vive en Bogotá y se desempeña en banca de inversión, y en 1969 nació Mauricio, que se radicó en los Estados Unidos y actualmente es ejecutivo de Exxon Mobil.

Fueron dos hijos anhelados, a los que Ginny, madre excepcional, se dedicó por completo. Después de esos dos, cerramos la tienda y quedamos muy felices. Entonces también me vinculé como director del Centro de Estudios Técnicos e Investigaciones Hidráulicas (Cetih), que contaba con la colaboración del Gobierno de Holanda. Fui su director durante dos años, con dedicación parcial de mi tiempo. Cuando me retiré, continué con mis clases de Mecánica de Suelos y posteriormente de Recursos Hídricos en la Universidad, en la modalidad *ad honorem*, idea que, por cierto, fue y sigue siendo poco popular entre los catedráticos.

Hubo una especie de esplendor profesional para Carlos, quien, manos a la obra, literalmente tuvo que recorrer el país de cabo a rabo.

Conocí Colombia porque, la verdad, trabajé en todas partes. En Atlántico, en un proyecto de riego en Ponedera-Candelaria; en riego en Bolívar, cerca de María La Baja; en riego en el valle de Sibundoy, que, entre otras, es uno de los lugares más bellos de Colombia; y también participé en el proyecto de defensa de la meseta de Bucaramanga, en el que había que diseñar el sistema urbano que evitara la construcción en esas zonas de la meseta, relocalizar a las familias, diseñar esquemas sociopolíticos para que se pudiera llevar a cabo el plan y, naturalmente, aportar el diseño propiamente de las obras, que tenía muchos componentes.



Eso fue como un doctorado para mí, por la cantidad de cosas que aprendí mientras fui director del proyecto.

Y de allí surgió la que, aún sin intuirlo, sería su gran bandera desde la Rectoría de Los Andes: educar para romper la desigualdad social.

Conocer de primera mano el país creó en mí una conciencia muy fuerte de sus problemas y despertó también la necesidad de buscar soluciones. Tuve la certeza de que la pobreza está directamente ligada al nivel de educación de la gente. Veía cómo esas familias en la miseria tienden a perpetuar los mismos patrones por generaciones y me preguntaba: “¿Cómo romper con eso? ¿Cómo hacer que alguno de ellos pueda estudiar?”. Soy un convencido de que solo cuando alguno de los miembros accede a alguna educación la cosa cambia dramáticamente. La educación es la gran democratizadora, la gran niveladora social.

Pero, recuerda Carlos, el país crecía de manera desordenada y urgente, y esas presiones distorsionaron también los valores y la ética de los profesionales que empezaron a ocupar los altos puestos de la ingeniería nacional. De un país rural mayormente pasamos a uno de ciudades atestadas y no planificadas. En ese escenario, Carlos entendió que, además de la educación, la calidad y la formación en valores son vitales para el buen desarrollo de una nación.

Antes se ganaban y perdían concursos o licitaciones en franca lid. Rara vez se observaban maniobras en los procesos, y las obras que se hacían estaban bien concebidas. Desafortunadamente las cosas cambiaron cuando llegaron personas con estándares diferentes. La laxitud de los funcionarios públicos y de los mismos ingenieros llevó al país a las condiciones actuales, que son deplorables y deben ser modificadas. Ese fue un proceso gradual de deterioro, que se agudizó a finales del siglo pasado.



En los sesenta y en los setenta comenzaron a proliferar las escuelas de ingeniería —como de todas las demás disciplinas— con resultados inesperados: si bien se aumentó la cobertura de la educación superior, la calidad, yo diría, descendió. Ese dilema lo tiene Colombia actualmente y es importante encontrar una solución. Tenemos 37% de cobertura nacional en educación superior, que es un nivel adecuado (ojalá fuera más alto, por supuesto), pero la calidad es muy baja. El país necesita hacer un esfuerzo por recuperar esa calidad en la educación. Eso es fundamental.

Y con estas inquietudes en mente, Carlos estableció contacto con la otra pasión de su quehacer cotidiano: la pedagogía.

Era muy interesante, alternaba la práctica de la ingeniería con la enseñanza, y empecé a ver que se alimentaban respectivamente. Así fueron treinta y tres años de mi vida. Para mí, la pedagogía fue un hallazgo afortunado. Pude compartir algo de lo que sabía y eso, a su turno, me permitió relacionarme con la juventud, lo cual me resultó tremendamente revitalizante.

En el 71, la muerte de su padre llegó rápida, repentina. Fue la primera de una serie de decesos cercanos que tocaron profundamente las fibras de Carlos. Tenía treinta y cuatro años.

Murió de un cáncer en el páncreas, estaba joven, tenía sesenta años. Se vino abajo de repente y temimos que tuviera algo serio, pero no sabíamos qué, hasta que los médicos lo diagnosticaron. Lo abrieron para extirparle el cáncer, pero lo volvieron a cerrar y ocho días después murió. Los amigos me contaban después de su muerte lo que hablaba de mí, con un orgullo tremendo. ¡Lástima que no hubiera vivido más! Me hubiera gustado que viera que fui presidente de la Sociedad Colombiana



de Ingenieros. Yo era muy joven, y eso lo hubiera impactado muchísimo.

En 1983 el demonio de la edad media asaltó a Carlos cuando asistía a un congreso de ingeniería de consulta en Argentina. Una mujer, bella y distinguida, que conoció en el avión, lo marcó hasta el punto de que decidió separarse y, años más tarde, iniciar una nueva relación matrimonial con ella. Su nombre era María Cecilia.

Nos casamos en Panamá en 1988 y estuvimos juntos durante veintisiete años.

Carlos dice que su nueva relación impuso también nuevos órdenes y destapó intentos de boicot que se fueron desvaneciendo con el tiempo.

Esas son las cosas que pasan cuando uno se casa tan joven... yo tenía una amiga que decía que el matrimonio debería ser un contrato civil con plazos de vencimiento en el que uno pueda decidir si sigue o no... y no le faltaba razón. Tal vez Ginny y yo cambiamos con los años y por eso nos separamos. La relación con mis hijos se complicó un poco con la separación porque, en realidad, el más culpable fui yo. Me enamoré de otra persona, y eso lo resintieron ellos.

El menor de los hijos, Mauricio, que había sido excelente estudiante, resolvió descuidar sus estudios. Yo los recogía para llevarlos al colegio y tener contacto diario con ellos y un día le dije a Mauricio: "Mira, lo que estás haciendo es una estupidez de los mil demonios porque estás sacando malas notas exclusivamente para molestarme, y lo estás logrando porque, obviamente, me molesta, no te voy a decir que no, pero el que se va a perjudicar eres tú; entonces, ¡deja la pendejada!". Al otro mes volvió a sacar buenas notas. Muy nobles ellos y excelentes hijos. Hemos desarrollado una relación muy estrecha y una



comunicación fluida, aun cuando han vivido en el exterior buena parte del tiempo. Nuestra relación es admirable.

Los arreglos de vida se parecieron a los de cualquier familia de padres separados. Los hijos comían con el papá una vez entre semana y lo visitaban sábados y domingos. Compartían el gusto por los concursos de equitación, lo que los mantuvo unidos. Carlos y Mauricio cursaron su colegio y su pregrado en Colombia, pero, una vez graduados, salieron hacia los Estados Unidos a hacer sus posgrados.

Solamente hicieron solicitud de ingreso a Los Andes y, afortunadamente, fueron admitidos. Luego, Carlos fue a hacer un MBA en Northwestern, y Mauricio inició sus estudios de posgrado en Illinois. Ginny vivió en Colombia algunos años después de nuestra separación, pero con la ida de los hijos a Estados Unidos decidió regresar a Pittsburgh.

En 1988, la madre de Carlos, su gran compañera y apoyo, falleció víctima de un enfisema pulmonar que se desencadenó después de muchos años de fumar. Cuatro años más tarde, en una fecha que salta a su memoria de manera inmediata, el 14 de noviembre, una tragedia los sumió a todos en la familia en una horrible pesadilla. Ese día, Carlos recibió una llamada de sus hijos que, entre lágrimas, le narraron el incendio accidental de la casa de Ginny, en el que murió mientras dormía.

Yo no entendía o no lo quería creer. Ese mismo día me fui para Pittsburgh e hicimos todos los arreglos necesarios. Era una mujer extraordinaria, de grandes cualidades. La recuerdo con muchísimo cariño.

La vida siguió su curso, sus hijos continuaron en los Estados Unidos y el maestro de Los Andes retomó sus actividades.



Decir que fui buen profesor no solamente es difícil, sino presuntuoso. Lo fundamental es tratar de motivar a los estudiantes a que aprendan a aprender. Motivarlos con la acción y, en cierta manera, con el ejemplo. Creo que como profesor fui efectivo, buscaba motivar a los estudiantes.

Recuerda a varios de sus alumnos estrella, pero no se atreve a mencionarlos por el pudor de olvidar a alguno que merezca ser nombrado.

Menciono solamente a uno, tempranamente fallecido, Ulpiano Ayala, doctorado en MIT, quien llegó a ser un economista distinguido y brillante. Uno de los hombres más inteligentes que he conocido. Cuando trabajó conmigo en la Universidad, tenía la costumbre de cerrar los ojos en las reuniones, tanto que todos lo dábamos por dormido, pero de pronto los abría y decía algo muy agudo y pertinente. Era un despiste para todos.

Carlos decidió alternar su trabajo también con la actividad gremial, como para ampliar el conocimiento de la profesión, y, como todas las actividades de su vida, la tomó con disciplina y vehemencia.

Primero fue en la Asociación de Ingenieros Consultores Colombianos, en la que empecé como secretario ejecutivo hasta llegar a ser miembro de junta. En el año 70 fui elegido presidente, tenía 33 años. Por la vinculación de la Asociación con la Sociedad Colombiana de Ingenieros (SCI), participé en su Junta, y en 1974 fui elegido presidente por dos años. Entonces se fundó la Federación Latinoamericana de Asociaciones de Consultores (Felac), de la cual fui su vicepresidente, primero, y su presidente, luego. Era una actividad muy interesante porque permitía el contacto con colegas y funcionarios de gobierno de otros países. Una vez terminada mi labor en la SCI y en la Felac,



me retiré de la actividad gremial. Siempre he pensado, y espero cumplirlo ahora con la Universidad, que uno se retira y no vuelve más a esos mismos cargos.

Lento, pero con paso firme, fue entrando a los centros de decisión de Los Andes, de los que, en pocos años, resultó un personaje central.

En 1981 fui elegido por primera vez al Consejo Directivo de la Universidad, hoy llamado Consejo Superior. Con anterioridad me había vinculado al Consejo Asesor de la Facultad de Ingeniería, que se estableció en los años setenta. Eso me permitió acercarme a la Facultad y a la Universidad, seguir su proceso y entusiasmarme mucho más con el tema de la pedagogía.

En el hoy Consejo Superior de Los Andes, Carlos trabajó activamente en un comité encargado de analizar los nuevos programas de la Universidad. En una oportunidad en la que los cuarenta miembros estaban reunidos, decidió concretar en público su anhelo de dar opciones de estudio a los alumnos más brillantes que no dispusieran de recursos económicos suficientes.

Hablé de la necesidad de brindar apoyo financiero a los estudiantes y de aprovechar las mentes más brillantes, y cuando salimos de la reunión se me acercaron Chaid Neme y Raúl Bleier, quienes me apoyaron diciéndome que estaban totalmente de acuerdo. Días después vine a saber que ellos ya tenían programas de apoyo financiero en Los Andes.

En 1992, Francisco Pizano, uno de los fundadores y entonces presidente del Consejo Superior de la Universidad, propuso el nombre de Carlos para que fuera su vicepresidente, en reemplazo de Pablo Navas, quien había sido designado representante de Proexport en Nueva York. Carlos había conocido a Francisco en 1966 cuando este desempeñaba la rectoría de Los Andes, pero no había interactuado mucho con él.



Me entendí muy bien con Francisco y trabajamos armónicamente. Cuando se retiró de la presidencia del Consejo, en 1995, después de una acertada gestión, tuve la suerte de sucederlo.

Justamente durante la presidencia de Carlos, en junio de 1997, el Consejo Superior hizo la elección y el nombramiento de Rudolf Hommes como rector. Llegó un huracán que transformó a la Universidad.

La rectoría de Rudolf fue muy polémica, debido principalmente a su temperamento. Es una persona inteligente y bien preparada que le quería dar un vuelco a la Universidad, como en efecto se lo dio. Era algo que Los Andes necesitaba en ese momento. Considero que el balance fue altamente positivo. Rudolf Hommes es poco diplomático, excesivamente franco en ocasiones, y por ello hubo resistencia de parte de algunos, con quienes debatía abiertamente.

Recuerda que fueron años difíciles para la Universidad. Había que hacer ajustes dolorosos, particularmente financieros y de mejora en la calidad de la educación. Las grietas entre los actores se hacían evidentes y públicas a través de Nuestra U, publicación electrónica de Los Andes, a la que tenía acceso toda la comunidad uniandina. Eso, dice, generó un muy mal ambiente.

Cuando Rudolf Hommes renunció, yo todavía era presidente del Consejo Directivo, hoy llamado Consejo Superior. Recuerdo que ‘Rudy’ me visitó en mi casa un sábado para decirme que quería renunciar a la Rectoría porque había decidido lanzarse a la campaña por la Alcaldía de Bogotá. Le dije que lo lamentaba mucho porque el tiempo que había estado era evidentemente corto, pero que apreciaba sobremanera lo que había hecho. Le pregunté si era su última palabra, y me contestó que sí.



Entonces la Universidad eligió un Comité de Nominación que comenzó la búsqueda del nuevo rector, oficio que recayó directamente en cabeza de Carlos, quien sin mayores dilaciones emprendió la tarea.

El Comité de Nominación comenzó a trabajar en el perfil del posible sucesor de 'Rudy', y se mencionaron algunos nombres. El proceso continuó sin que se me hubiera cruzado por la mente que yo podía ser un candidato, pues estaba muy satisfecho con mi actividad profesional y con la forma como estaba vinculado a la Universidad. Tiempo después, me llamó Roberto Arenas, miembro del Consejo Superior, y me preguntó en qué iba la búsqueda. Le mencioné el perfil del rector que estábamos definiendo. Estuvo de acuerdo con las características del personaje e inmediatamente me dijo que tenía el candidato. Cuando le pregunté quién era, me respondió: "Usted". Recuerdo que le contesté que quería seguir en Hidroestudios y que la Rectoría no estaba en mis planes. Tenía sesenta años, no había pensado en retirarme de la firma, que operaba muy bien, y estaba muy satisfecho con mis actividades. Además, le recordé, presidía el Comité de Nominación. Le contesté entonces que no.

No obstante, Arenas persistió en su empeño e hizo rodar la bola de su candidato entre los otros miembros. En breve, su nombre fue sumando adeptos.

En algún momento mencioné que iba a los Estados Unidos al grado de uno de mis hijos y que lo iba a pensar. Allá conversé con ellos y les pedí su opinión. Entonces decidí que podía ser atractivo terminar mi vida profesional en la Rectoría, después de treinta y nueve años de actividad. Cuando regresé del viaje, les manifesté a los consejeros que pondría mi nombre a consideración del Consejo y que, en consecuencia, renunciaba a su presidencia. En esa oportunidad el Comité llevó a la plenaria



del Consejo los nombres de dos candidatos: Eduardo Aldana y yo; luego se procedió a la elección y resulté electo.

Llegué a la Rectoría en una época ideal de mi vida. Tenía hijos formados académicamente, incluso uno de ellos estaba trabajando. Mi esposa entendía mis obligaciones. Lo más interesante es que en la época en que asumí el nuevo reto mi trabajo como ingeniero había terminado: había hecho lo que había querido, lo único que tenía pendiente era ejercer la Rectoría de la Universidad. Estaba satisfecho, no necesitaba nada más.

Recuerdo que cuando la asumí, Francisco Pizano, en el almuerzo que ofrecieron en mi honor, le dijo a mi señora María Cecilia: “A ti no te felicito porque te va a tocar una vida muy dura con Carlos en la Rectoría”. Ella se encargaba de recordarme esa opinión periódicamente. Sin embargo, tanto María Cecilia como mis dos hijos me apoyaron decidida y generosamente en esa aventura.

Carlos Angulo Galvis llegó a la Rectoría de Los Andes con varias ideas y mucho conocimiento de los procesos internos de la institución de la que había participado como estudiante, profesor, directivo y asesor. Estaba a gusto con los lineamientos que se habían perfilado para la Universidad hacia el futuro y se sentía en capacidad de liderarlos hasta que llegaran a buen término. ¿Cuáles fueron esas ideas que se propuso sacar adelante, cuáles las crisis por las que atravesó en sus catorce años de gestión, cuáles sus ejecuciones más acertadas y cuáles los pendientes y las insatisfacciones que dejó en el camino? Estas son sus respuestas.



ENTREVISTA

El inicio del rector, un acto en reversa

Contrariamente a lo que se hubiera pensado, el ingreso de Carlos Angulo Galvis a la Rectoría de Los Andes estuvo salpicado de dificultades que pusieron a prueba la fibra de sus músculos.

¿Qué es para usted ser rector de una universidad?

Creo que el rector de Los Andes, que es la universidad que mejor conozco, debe ser la brújula. Debe establecer, con la colaboración de su equipo académico, las metas de desarrollo para que sean adoptadas y aceptadas por las diferentes unidades académicas, y para que tracen la ruta a seguir. Al rector le corresponde involucrar a la gente, escucharla, tomar decisiones y llevarlas a cabo. En mi concepto, se pueden presentar desacuerdos, es natural, pero se debe buscar el mayor consenso posible, y evitar la dictadura del veto, que puede ser muy perjudicial. Ante todo, un rector debe escuchar primero, y luego comunicar y ejecutar.

Un presidente de una universidad norteamericana decía que un rector debía ser un diplomático en el manejo de los asuntos sensibles, un general de brigada en el ejercicio de la autoridad y un sacerdote en el entendimiento de la gente. Me parece una muy buena síntesis.

Pero eso que usted entendió como su misión en la Rectoría estuvo lejos de ser un camino de rosas a su ingreso. Había espinas por todos lados y reinaban el descontento y las agresiones.

Es verdad. Mi rectoría comenzó en un ambiente complejo por la insatisfacción de la planta profesoral debido a los ajustes que había hecho Rudolf Hommes a la Universidad. El ambiente de los profesores hacia la Administración era un poco hostil. En cierta ocasión, una persona cuestionó públicamente en la red electrónica y en términos muy fuertes mis credenciales para ejercer la rectoría; mi respuesta ante la provocación fue morderme la lengua e ignorar el mensaje. Creo que con esa actitud el ambiente cargado fue perdiendo fuerza y se comenzaron a calmar los ánimos de los profesores.

Entonces vinieron las renunciaciones de personajes importantes. Primero Ulpiano Ayala, su exalumno brillante, quien ofició de vicerrector académico durante la rectoría de Hommes.

Fue una lástima que Ulpiano durara tan poco. Después de analizar varios candidatos, recomendé al Comité Directivo la designación de María Consuelo Cárdenas de Santamaría, ‘Connie’, Ph. D. en Educación, destacada profesora de Administración, de larga trayectoria en Los Andes, muy respetada por los profesores. Ella había hecho parte de un comité de profesores que deseaba tener más participación en el gobierno de la Universidad. ‘Connie’ aceptó y fue una excelente colaboradora durante los tres años en los que desempeñó la Vicerrectoría Académica.

Luego vino el amago de renuncia de Alfonso Mejía, el vicerrector administrativo.

Me anunció su retiro casi al comienzo de mi rectoría, pues no estaba dispuesto a seguir esa lucha continua con los profesores en su contra. Le solicité encarecidamente que se quedara un año más para que me ayudara a culminar las tareas, que en buena hora él había iniciado. Para fortuna mía, pero principalmente



de la Universidad, me acompañó durante cinco años más y adelantó una excelente labor.

Alfonso Mejía y Rudolf Hommes habían identificado la urgencia de hacer una reforma financiera y de calidad de la Universidad y, de hecho, se habían desgastado haciéndola. Quizá uno de los factores que contribuyó a su elección en la Rectoría fue el hecho de que, como presidente del Consejo, usted había seguido de primera mano el desarrollo del proceso adelantado. Imagino que no sospeché entonces que las consecuencias de esas medidas las tendría que enfrentar como rector.

Dentro de las medidas adoptadas, hubo un incremento sustancial de las matrículas, que se aplicó en el primer semestre de 1998. Eso generó una fuerte reacción por parte de los estudiantes, que temían por la continuidad de sus carreras. Estaba en los Estados Unidos buscando recursos para la Universidad, era jueves en la tarde, cuando fui informado telefónicamente sobre la huelga que habían iniciado los alumnos.

Al día siguiente usted tomó un avión para conversar personalmente con los estudiantes, y el sábado en la mañana se apareció en las instalaciones de Los Andes dispuesto a poner la cara por las decisiones adoptadas porque, según me dice, usted era un convencido de las bondades de la reforma. Pero, ¿cómo logró que los estudiantes se pusieran la misma camiseta?

Les informé que estaba listo para dialogar, y me indicaron que ellos aún no. Pidieron que les diera tiempo para prepararse hasta la tarde. Acepté la prórroga. Eran unos trescientos estudiantes, que pidieron permiso para pernoctar en la Universidad. Los autoricé. Se quedaron y comenzaron a pintar las paredes con grafitos que rechazaban el alza de las matrículas y, obviamente, a protestar contra el nuevo rector. El jefe de seguridad de la Universidad conversó con ellos y les pidió que no pintaran



las paredes porque las dañaban. Propuso darles papel para que escribieran las consignas que quisieran, así que los estudiantes limpiaron las paredes que habían pintado y empapelaron la Universidad con sus consignas. Ese acto me pareció un buen inicio de diálogo.

Por la tarde tuvimos la primera reunión, en la que les expliqué las razones del incremento en la matrícula y la situación financiera de la Universidad. Les demostré que, en efecto, era posible hacer un incremento menor del que se había decidido, siempre y cuando se pudiera disminuir la planta profesoral, se cerraran algunos laboratorios y, en general, se disminuyeran los servicios que estábamos prestando. Ese primer grupo que subió a dialogar, compuesto por unos quince estudiantes, aparentemente entendió y aceptó las razones que les di. Pero cuando regresaron a reunirse con el resto de alumnos enardecidos, encontraron que sus compañeros de lucha no los oían y seguían rechazando el aumento.

Entonces el lunes y el martes siguientes comenzaron a subir grupos de quince estudiantes, hasta que prácticamente subieron los cerca de trescientos manifestantes. Las conversaciones eran todas similares. El alza era más que necesaria, pues la Universidad requería los recursos con urgencia. Afortunadamente, al final de las jornadas así lo entendieron los estudiantes. No podíamos hacer otra cosa. Lo interesante fue que los alumnos fueron capaces de ver el problema de manera constructiva; curiosamente, dentro de esos revoltosos de la época tengo actualmente muy buenos amigos con quienes mantengo contacto cercano. Finalmente, la huelga duró cinco días, en los que conversamos continuamente. El viernes siguiente, después del acuerdo, terminamos bailando en la plazoleta de la Rectoría. Ese fue mi estreno en Los Andes.



Dice que la huelga fue una gran oportunidad para usted y para la Universidad. ¿Cuál fue el acuerdo y por qué dice que todos salieron ganando?

Los estudiantes entendieron las necesidades de recursos para proporcionar educación de calidad, pero para nosotros fue importante escucharlos y acordar que en los años siguientes se harían los ajustes a la matrícula unos puntos por encima de la inflación. Las dos partes vimos la necesidad de aumentar el apoyo financiero de la universidad para los estudiantes de escasos recursos, que tenían dificultades en cubrir los costos de la matrícula, lo cual se ha convertido en uno de los objetivos más importantes de Los Andes; y, finalmente, acordamos el establecimiento del Consejo Estudiantil como órgano de representación de los estudiantes, con el cual ellos conquistaron voz y voto en los asuntos de la Universidad. Todo eso ha traído muchos beneficios y a mí, personalmente, me permitió ingresar a la Rectoría con el conocimiento directo de las motivaciones y necesidades de buena parte del estudiantado. Esos diálogos fueron clave para conocernos y respetarnos.

En la cena que hace pocos días le ofrecieron “los revoltosos” para agradecerle sus catorce años al frente de la Rectoría, me causó risa escuchar de uno de ellos que su presencia ese sábado en la Universidad, en lugar de avivar las consignas en su contra, terminó por acallarlas.

Sí, yo me enteré apenas ahora de que él, supuestamente, tenía que gritar consignas pesadas en mi contra tan pronto me viera, pero que cuando me le acerqué para darle mi mano no pudo hacer otra cosa que saludarme respetuosamente y quedarse callado.

Por la misma época, a fines de año, usted tuvo que viajar a los Estados Unidos para enfrentar la decisión de la organización Southern Association of Colleges



and Schools (SACS) de acreditar o no a Los Andes como una universidad de buen nivel, proceso que se inició con la rectoría de Arturo Infante en el 94 y que finalmente debía decidirse ese primer diciembre con usted en la Rectoría.

Viajé a Atlanta confiado en que el proceso iba a ser favorable, pero no fue así; la Universidad no fue acreditada porque no estaba lista en ese momento.

Otro baldado de agua fría...

Podría pensarse que fue equivocado que la Universidad hubiera intentado acreditarse en ese momento, y evidentemente se habría podido preparar mejor para tener éxito en el proceso, pero creo que el hecho en sí fue positivo porque se conocieron con toda claridad las falencias que teníamos y porque, sobre todo, surgió la necesidad de elaborar un plan para Los Andes. Es el Programa de Desarrollo Integral, que llamamos PDI, el cual se elabora por quinquenios. Estamos ejecutando la tercera versión: 2011-2015. El PDI es la brújula, el norte de la Universidad; es la expresión de la institución y sobrevive a las personas y a los caprichos del día a día.

¿Cómo se planea la Universidad de acuerdo con el PDI?

El PDI permite articular las unidades académicas y administrativas con las metas e indicadores que se fija la Universidad cada cinco años. A través de este plan puede hacerse un minucioso seguimiento de su planta profesoral, de su número y de su calidad; de la evolución de los recursos bibliográficos; de la disponibilidad de tecnologías de información y de comunicación; de los laboratorios; de la planta física para actividades académicas y deportivas; de las tasas de éxito de los estudiantes; de la duración de sus estudios; de la eficiencia administrativa; y del desempeño de

los egresados. Es la radiografía más precisa de la Universidad sin la cual no habríamos logrado mirarnos el ombligo y trabajar ordenadamente hacia los principales objetivos. En fin, el PDI nos permitió, y nos permite, conocer los requerimientos esenciales para lograr una educación de calidad. Tomó un par de años entrar en cintura, por la necesidad de convencer a la comunidad académica —reacia, por lo general, a estos esquemas— de las indudables ventajas de tener un plan estructurado, pero esta decisión fue muy importante. Es tan claro su beneficio que ya nadie se atreve a discutirlo.

Con el PDI, se hicieron evidentes múltiples necesidades que cobraron un orden de prioridad para ser solucionadas. Usted asegura que una de ellas fue atender la planta profesoral con que contaba Los Andes para dar un salto cuántico en la calidad de la educación que se ofrecía.

Para ello creamos el Programa de Desarrollo Docente (PDD). Es la otra columna vertebral en la que se apoya la Universidad. Ha permitido mejorar indudablemente la calidad de los maestros y pasar de 384 profesores de planta en 1998, 27% de ellos con doctorado, a 589 profesores de planta en 2010, 60% de ellos con doctorado. Se trata de un aumento sustancial en número, dedicación y calidad, que se ha producido en un tiempo relativamente corto.

El vicerrector académico de los últimos once años de mi rectoría, José Rafael Toro, a quien respeto, admiro y quiero mucho, cogió el tema muy a pecho y se batió como un león en todos los escenarios hasta sacarlo adelante.

Hemos apoyado a cerca de doscientos profesores de Los Andes para que adelanten estudios en el exterior, preferiblemente de doctorado. Esos profesores son financiados en una tercera parte por la unidad académica a la que pertenecen, en otra tercera parte por la Administración central, y en el resto por



un préstamo directo, condonable por trabajo en la Universidad. Ha funcionado muy bien, y las unidades académicas han sido muy cuidadosas en la selección de sus profesores y de los tópicos de sus estudios. Se cuenta ya, en prácticamente todas las unidades académicas, con una masa crítica de profesores muy calificados, que permite atraer y vincular a profesores con doctorados de las universidades de mayor nivel en el mundo, lo cual favorece el intercambio de ideas y la investigación. El mérito no es que hayamos hecho algo que a nadie se le hubiera ocurrido antes, pues lo que hicimos fue lo que se hace en otras partes; el mérito es que adaptamos bien ese modelo a nuestras necesidades y realidades.

Prácticamente todos los maestros que se han enviado a estudiar al exterior han regresado a alimentar las mentes de sus alumnos y a fortalecer esa masa crítica de la que usted habla. ¿Eso fue lo que permitió en primera instancia fijar el rumbo de Los Andes como una universidad de investigación?

El hecho de contar con una planta amplia y calificada de profesores, principalmente en los programas de maestría y doctorado, permite adelantar estudios e investigaciones y desarrollar conocimiento propio de gran utilidad y pertinencia para el país.

La forma de estructurar la Universidad está muy marcada por el modelo norteamericano. ¿Por qué se decidió hacerlo así?

En la educación en general y en la superior en particular, es esencial estudiar y analizar muy bien las experiencias exitosas y fallidas de Colombia y de otros países. En el caso de las positivas es necesario, si provienen de otros países, adaptarlas a las condiciones locales. En Los Andes se ha mantenido, desde su fundación, un enfoque marcado hacia la educación norteamericana porque se considera que ha sido, desde hace un poco menos



de un siglo, el sistema más avanzado del mundo, que se nutrió considerablemente de la academia europea, principalmente en el período anterior a la Segunda Guerra Mundial, durante ella y en la posguerra. Con este norte hemos mantenido la coherencia desde la fundación de la Universidad y nos hemos mantenido a la vanguardia en la educación en Colombia. Como lo resumió en una ocasión reciente el expresidente César Gaviria: “La Universidad nació moderna”.

De los Estados Unidos también llegó la respuesta de Los Andes a la inquietud de reducir el tiempo de estudio en el pregrado y articular los currículos de tal manera que la profesionalización del estudiante se diera en el posgrado y no en el pregrado. ¿Cuál fue el sentido de esos cambios?

Déjeme hacerle varias precisiones. El número de años de las diferentes etapas de la educación se ha analizado repetidamente por especialistas en pedagogía y desarrollo humano y se ha llegado a conclusiones similares por muchos años: cinco o seis años de elemental, cinco o seis de secundaria, pregrado de cuatro o cinco años, maestría de uno a dos años y doctorado de cinco años.

El cambio que hicimos está en que el pregrado dejó de mirarse como un programa terminal de formación, justamente por la dinámica que impone actualmente el conocimiento. Y ahí viene mi segunda precisión: el mundo hoy está más globalizado y genera conocimiento a velocidades cada vez mayores. En consecuencia, lo que se estudia en el pregrado puede quedar obsoleto en un tiempo relativamente corto. La dinámica del conocimiento es altamente cambiante. Por eso, se necesitan profesionales adaptables a las condiciones cambiantes del mundo, y eso se logra con una formación muy sólida y una exposición mayor y más rica de los alumnos a los temas básicos de la ciencia natural y social, así como a las artes y las humanidades.



Pero, ¿no era esa, acaso, la función de la secundaria?

El bachillerato actual debe ser mejor, sin duda, pero el problema central se relaciona con la madurez de los estudiantes para adquirir determinados conocimientos. En la secundaria aún no hay esa madurez.

Creo, además, que para que la educación sea eficiente se requiere que haya calidad y continuidad a lo largo de la cadena educativa; si no se tiene calidad en la primaria o en la secundaria, se afecta toda la cadena. De ahí la importancia de la calidad en todos los niveles. También se requiere articulación entre las etapas de la educación para que haya continuidad. La duración de las etapas en la cadena de la educación en sí misma no es un tema tan importante, como sí lo es la articulación en cada eslabón, especialmente entre la secundaria y la terciaria, que es donde actualmente se presentan las mayores dificultades.

Entonces, según su punto de vista, ¿cuáles son hoy el tipo de formación y el tiempo de estudio ideales para el pregrado?

Lo esencial es que los estudios de pregrado sean suficientemente amplios y flexibles para que el profesional pueda posicionarse bien frente a los requerimientos futuros. La base sociohumanística y científica debe ser fuerte. Recibir un grado de ingeniero o de economista es menos importante que adquirir los conocimientos generales y contextuales que implica el pregrado en Los Andes. Por eso pienso que debe tener una duración máxima de ocho semestres. Lo fundamental es que en ese tiempo se proporcione una base científica y sociohumanística muy fuerte; el resto de la formación se va a ir renovando con la dinámica propia del conocimiento, y los posgrados y la práctica laboral a lo largo de la vida permitirán una especialización y una actualización constantes. Esa adaptabilidad a las condiciones



cambiantes del mundo de hoy es la orientación que en adelante debe buscar la educación. Para señalar la importancia de este concepto, usualmente le preguntaba a los padres de los nuevos alumnos cuáles de ellos trabajaban en su profesión. Cada vez hay más gente haciendo cosas diferentes de las que se preparó para hacer. El pregrado debe entregar las herramientas para que esa flexibilidad en el profesional sea su fuerte.

Esa forma de ver la educación, ¿qué repercusiones tiene en el día a día de la Universidad?

Tiene repercusiones importantes. Es altamente deseable que el estudiante pueda organizar su propio programa curricular; si tiene intereses en diversas áreas del conocimiento, debe poder alimentarlos. Debe ser el jefe de su propio proceso educativo.

Se trata de disminuir un poco la profesionalización en el pregrado y proporcionar unas bases suficientemente fuertes y amplias para que la especialización excesiva se logre durante el ejercicio profesional o a través de los posgrados o la experiencia laboral, de modo que el alumno pueda apoyarse en la fuerza y vigencia de sus conocimientos generales para ser más flexible, contextual e integral en su ejercicio profesional. El proceso de formación de una persona es continuo a lo largo de la vida, no termina.

Dar la pelea de reducir el tiempo de estudio en el pregrado, en un ambiente educativo tan tradicional como el de Colombia, no debió de ser tarea fácil. ¿Cómo sacó adelante la iniciativa teniendo en consideración que no había antecedentes en el país?

La discusión no empezó conmigo. Estuvo atada a la intención de que Los Andes se dirigiera hacia una universidad de investigación, con posgrados formales —maestrías y doctorados— muy



fuertes. En los años noventa se comenzó a debatir la posibilidad de disminuir los programas de pregrado a ocho semestres. En 1996, antes de mi ingreso a la Rectoría, se abrieron los primeros programas en ciencias sociales y naturales con esa duración. Cuando ingresé a la Rectoría, se debatió ampliamente el tema y se concluyó que era perfectamente posible reducir prácticamente la totalidad de los programas.

Se establecieron algunas premisas básicas con las cuales trabajamos: la primera y más importante era que de ninguna forma podía verse comprometida la formación básica sociohumánística y científica; por el contrario, allí eran necesarios el refuerzo y la profundización; ese fue un aspecto no negociable y constituyó la base sobre la que se edificó toda la reforma. La segunda era que se tenía que mantener la capacidad del alumno de armar su propio proceso educativo, es decir, que el programa no podía ser rígido y que debía permitirle al alumno exponerse de manera más integral a diversos conocimientos y disciplinas, según sus propios intereses. Y la tercera, que el programa no fuera excesivamente *profesionalizante*, es decir, que en cada programa se escogiera un grupo de materias troncales, fundamentales para la profesión, y que se redefinieran los currículos.

Esto, naturalmente, significaba rediseñar todos los cursos: un trabajo monumental para los profesores, que fue conversado, aceptado y ejecutado con gran acierto por parte de todos. El rediseño de esos cursos troncales o nucleares ha sido factor principal del éxito de la reforma. Fue un proceso gradual que se inició en 1997 y se concluyó en 2006.

Hasta aquí todo suena muy fácil. No ha mencionado ninguna de las dificultades que con seguridad tuvo que sortear para sacar adelante esta iniciativa.

El debate que se dio fue muy amplio en todas las unidades académicas, principalmente en las facultades más *profesionalizantes*,



como Ingeniería, Economía y Administración; allí se planteaban inquietudes sobre la preparación de los estudiantes, pues existía el temor de que en ese tiempo tan corto no fuera posible dejarlos listos para ejercer una actividad profesional. Tuvimos que poner mucho énfasis en que no había una disminución en la cobertura de la formación básica general ni en el alcance de la formación en las diferentes disciplinas, sino una concentración de temas y una eliminación de ciertos tópicos que no eran fundamentales para el inicio del ejercicio profesional. Después de ese largo proceso de debate y aclaración, las unidades académicas colaboraron y se logró motivar a los profesores para rediseñar los currículos. Este fue un trabajo fuertemente participativo, que contribuyó a mejorar aún más el clima organizacional de la Universidad.

Uno de los aspectos que resultó muy atractivo y que hizo menos difícil ese cambio fue el hecho de abrir la posibilidad de que los estudiantes de pregrado pudieran, en dos semestres adicionales, cumplir con parte de los requerimientos de una maestría. A eso se le denominó “Programa coterminar”, que permite que el estudiante tome materias de maestría antes de ingresar formalmente al programa y que se le validen esos créditos una vez se formaliza su ingreso al posgrado.

El resultado práctico es que se ha incentivado el programa de maestrías, pues durante diez u once semestres el estudiante puede adelantar el pregrado y la maestría.

Esa idea de que el pregrado no es un programa terminal de la educación, ¿cuándo y dónde se gestó?

Dadas las posibilidades de continuar la educación a lo largo de la vida que existen hoy a la mano de casi cualquier persona, se entiende que el pregrado no es una educación terminal, sino, por el contrario, el inicio de la cadena de formación de un



profesional. Ese cambio de concepción realmente ocurrió en los Estados Unidos hace ya muchos años, y en Europa, con el Acuerdo de Bologna, suscrito en 1999, en el que se plantearon esquemas de ocho y seis semestres para la formación de pregrado. En Colombia, desafortunadamente, las reformas han sido implementadas en pocas instituciones.

Es muy válida la inquietud de quienes temían por la calidad y el afianzamiento de los conocimientos en un pregrado con un año menos de estudio. ¿No se afectó la calidad de los egresados?

Las pruebas estatales que toman los estudiantes al finalizar los estudios de pregrado, Ecaes [Exámenes de Calidad de Educación Superior], nos han proporcionado una muy buena herramienta para evaluar la calidad de nuestros egresados. Antes de la reforma, prácticamente en todos los programas nuestros estudiantes estaban en los tres primeros lugares, y un buen número de ellos ocupaba el primer lugar. Las pruebas posteriores a la reforma han arrojado resultados similares. Es decir, si se acepta el Ecaes como una forma de medir la calidad del egresado, los resultados son muy satisfactorios.

Adicionalmente, puede decirse que el desempeño de los estudiantes en posgrados, tanto aquí como en los Estados Unidos, sigue siendo muy bueno. Los reciben muy bien en universidades extranjeras y cursan sin problema sus estudios allá. No se afectó nada la calidad de nuestros egresados. El resultado práctico es que el estudiante que hace un programa de diez semestres en Los Andes tiene más oportunidades que un estudiante tradicional colombiano, y el que lo desarrolla en ocho obtiene una formación igual o mejor que la que obtenía con anterioridad a la reforma. Debo decir que muchas veces es mejor que la del egresado de otros centros educativos nacionales y en un tiempo menor.



¿Entonces por qué las demás universidades no han hecho el cambio a programas de ocho semestres? ¿Cuáles son los principales peros que le ponen al modelo?

Se ha argumentado que la reforma curricular convierte a las universidades que la hacen en institutos tecnológicos, es decir, que eliminan precisamente la formación sociohumanística y se concentran en la parte tecnológica. Pero esas inquietudes son infundadas. En Los Andes establecimos unos parámetros muy claros para armar los currículos. Todos los programas académicos tienen cuatro partes: la primera está formada por las materias básicas de la disciplina; la segunda, por la formación sociohumanística y científica; la tercera, por la parte profesional o troncal y, por tanto, fundamental para la profesión; y la cuarta, por la parte electiva. Como le dije, las reformas preservaron totalmente la formación básica para la profesión y la formación sociohumanística y científica. Se reformaron la parte troncal y la parte electiva. Por ejemplo, donde había tres materias que cubrían un mismo tema, se optimizaron y comprimieron en dos. Además, a las electivas se les dio mayor flexibilidad para que cada estudiante fuera el director de su propio conocimiento.

Otra consideración por parte de las universidades para no hacer la reforma es la de los parámetros financieros de la institución. Existe algo de temor frente a la posibilidad de que se afecten, debido a la disminución en la duración de los estudios.

¿Qué tan cierta es esa preocupación? ¿Se afectaron las finanzas de la Universidad?

Se elaboró un modelo previo a la implantación del sistema y se concluyó que la situación era manejable y que los beneficios académicos la justificaban plenamente. Pero lo curioso fue ver el efecto real hasta ahora: la disminución de ingresos no ocurrió



porque los estudiantes ingresaron en mayor número a la Universidad y porque permanecen un tiempo adicional, haciendo dobles programas, tomando opciones complementarias o programas coterminales para iniciar el o los posgrados.



El timonel hacia la universidad de investigación

La Universidad le reconoce a Carlos Angulo Galvis el pulso firme y delicado con que propició el salto hacia la conversión de Los Andes en una de las primeras instituciones educativas del país con vocación de investigación.

Ha habido muchos esfuerzos administrativos, docentes y estudiantiles, es decir, de toda la Institución, para hacer ese viraje hacia la universidad de investigación. Pero, ¿qué es una universidad de investigación, para qué sirve y por qué Los Andes quiere ser una de ellas?

El direccionamiento hacia una universidad de investigación se hace porque Colombia debe contar para su desarrollo con un número, probablemente reducido, de universidades que generen conocimiento propio; no puede depender exclusivamente de la investigación que se hace en otros países y que soluciona los problemas de esos otros países. Es necesario producir conocimientos para solucionar nuestros propios problemas, nuestras propias inquietudes.

¿Cómo funcionan las universidades de investigación?

El desarrollo de la investigación en las universidades se hace con el apoyo de dos lados: estudiantes de posgrado, quienes se constituyen en protagonistas principales de proyectos gestados en los sectores público y privado, y se benefician de toda la formación que reciben de los profesionales que los dirigen, que son el otro lado de la ecuación. Se trata de maestros muy

preparados, que fortalecen la academia colombiana al dedicar sus conocimientos a investigar, apoyados por sus alumnos.

En los países de mayor grado de desarrollo, la investigación es adelantada por la alianza entre universidades, industria y Gobierno. Además, en estos países las universidades cuentan con personal altamente calificado, dinero suficiente para encarar las investigaciones e instalaciones físicas (generalmente laboratorios, muy bien dotados y avanzados). La situación en Colombia es aún incipiente y está atada a la escasa disponibilidad de recursos, pues actualmente el Estado solo invierte en investigación el 0,2% del PIB y el aporte de la industria es aún muy limitado, pero ese esquema es el que necesitamos y hay que desarrollarlo.

¿Qué experiencias exitosas hay de este modelo en el mundo desarrollado?

El alineamiento de los intereses de la universidad con los de la industria o el Gobierno permite obtener resultados muy útiles. Un magnífico ejemplo es el del Silicon Valley, en California, que se desarrolló alrededor de universidades como Stanford y Berkeley, del que surgieron empresas de tanto relieve como Hewlett Packard, Apple y Cisco. Otro ejemplo es el del desarrollo alrededor de la Ruta 128 en Massachusetts, con MIT, Harvard y otras universidades del área. Son ejemplos más que ilustrativos del alineamiento afortunado de los intereses del Gobierno, el sector privado y la academia para el favorecimiento de la investigación.

¿Cómo ve usted en un tiempo relativamente corto esa alianza con la industria privada nacional?

Existe, evidentemente, una retroalimentación entre el desarrollo industrial y el desarrollo de la investigación universitaria. Lo deseable es que el progreso de la educación superior sea paralelo al de la industria, que pueda apoyar sus necesidades.



Brasil constituye un ejemplo interesante. Ha tenido un desarrollo acelerado en años recientes y cuenta ya con proyectos de investigación y de desarrollo industrial de gran envergadura. El producto final ha sido mayor desarrollo industrial, mejores universidades, mejores profesionales y un mejor país. En el desarrollo de zonas como el “Cerrado” brasileiro, área comparable a la Orinoquia colombiana, se ha trabajado desde hace cuarenta años en investigación y, como consecuencia, ya hay resultados de proyectos muy productivos. La aeronáutica, tema que difícilmente se asociaba con Brasil, ha mostrado avances significativos y compite actualmente con empresas de los Estados Unidos, Europa y Canadá. La industria de hidrocarburos está muy bien aprovechada. Todos estos logros harán que Brasil se convierta en un jugador muy importante en el contexto mundial.

¿Pero será que en Colombia alguna de nuestras industrias acude a Los Andes para solucionar sus problemas en la planta de producción o para crear una máquina que haga parte de los procesos productivos? ¿Están preparados esa industria y Los Andes para eso?

Trabajé algunos proyectos con la industria, no tantos como hubiera querido porque el caso de la investigación para la industria aquí es bien diferente del que existe en los países desarrollados. Nuestra industria no está haciendo innovación, que es para lo cual se necesita la investigación. Está mirando lo que pasa afuera y lo replica en el país. Las multinacionales con sucursales en Colombia tienen algunas excepciones, pero por lo general hacen sus investigaciones en el país de origen. Ahí tiene que haber un empujón grande por parte del Estado, con Colciencias, para que demos el salto.

¿No limita la libertad y la autonomía de la investigación el hecho de recibir dinero de la industria para investigar?



Las industrias que financian investigación requieren resultados concretos de los proyectos. Es un requerimiento más que razonable que debe ser atendido. Lo que está absolutamente claro es que la universidad debe tener siempre total independencia en el trabajo investigativo y en los resultados que obtiene en esas investigaciones. Además, siempre puede —y debe— rechazar ofertas de investigaciones en campos que no coinciden con sus objetivos y sus principios. El temor expresado en algunos sectores por la posible pérdida de autonomía de las universidades al recibir el apoyo de la industria o del Gobierno es completamente infundado. Una universidad pública o privada tiene la libertad de rechazar proyectos de investigación que vayan en contravía de su independencia, concepto que debe anteponerse a cualquier condición.

¿En cuánto tiempo piensa usted que podría hablarse de Los Andes como una universidad de investigación consolidada?

Es un proyecto a largo plazo. En este momento, la Universidad tiene 300 estudiantes doctorales y cerca de 2500 de maestría. Vamos bien en el proceso, pero creo que estaremos consolidados cuando los estudiantes doctorales se quintupliquen (1500) y los de maestría se dupliquen (5000). Es decir, el objetivo es que el 50% de los estudiantes de la Universidad sea de pregrado y el restante de posgrado. Esto debería tomarnos entre diez y quince años, si todo marcha bien.

Mientras un país no tenga programas de educación de posgrado, particularmente doctorados muy desarrollados, es difícil hacer investigación, porque la investigación se lleva a cabo en las universidades que aprovechan la continuidad que proporcionan las cohortes de estudiantes que trabajan en los proyectos, bajo la dirección de profesores investigadores altamente calificados. Calculo que quince años es el tiempo requerido para



que existan cadenas de profesionales que hayan desarrollado proyectos y comiencen a generar conocimiento útil y aplicable para los desafíos del país.

Tenemos que empezar como lo han hecho muchos países. Corea es un excelente ejemplo de lo que puede lograrse con un esfuerzo sostenido en la educación de su gente a lo largo del tiempo. En los años sesenta los PIB de Corea y Colombia eran comparables; hoy están bastante alejados. Los grandes investigadores de las universidades europeas y norteamericanas han venido adelantando la misma labor a lo largo de la vida con sus estudiantes. Son instituciones que se apoyan en grupos de profesores calificados y estudiantes en formación, y que crean escuela. Esa escuela es la que lleva a desarrollos importantes.

¿Cómo se financia esa investigación universitaria?

Es un tema complejo porque se requiere de recursos importantes para formar un número aún mayor de profesores-investigadores, para ofrecerles apoyo financiero a los estudiantes de posgrado y para realizar en sí los proyectos de investigación. En este esquema, tanto el profesor de planta como el estudiante de maestría o de doctorado requieren de una dedicación de tiempo completo, por lo cual necesitan recursos para apoyar sus labores. Entonces la participación de los sectores público y privado para la financiación de proyectos específicos se hace esencial en el logro de los objetivos propuestos.

¿Cómo cree que puede hacer su parte el Estado colombiano?

Colombia tiene ahora la oportunidad de aprovechar 10% de las regalías en proyectos de investigación, según dispone la nueva ley. Si esos recursos se utilizan adecuadamente y no se politiza su uso, podremos tener avances significativos en la investigación.



Ese porcentaje de las regalías equivale aproximadamente a quinientos millones de dólares al año, suma importante, pero no suficiente; lo fundamental es que estos recursos se inviertan adecuadamente y que no encontremos el día de mañana piscinas de olas y pistas de coleo, como ha ocurrido con los recursos de las regalías en las regiones.

Estos dineros beneficiarían notablemente a las regiones si se enfocan en la formación de profesionales calificados que en el futuro contribuyan al desarrollo regional. Adicionalmente, con el concurso de universidades y centros de investigación de calidad, se pueden adelantar proyectos que beneficien comunidades y solucionen directamente los problemas de las regiones de menor desarrollo del país. Ojalá los recursos del fondo de regalías se dirijan, en un alto porcentaje, a la formación de profesores universitarios de las regiones menos desarrolladas de Colombia.

¿Dice usted que sería bueno mandarlos a la universidad para formar investigadores primero y posiblemente hacer esas investigaciones desde la universidad?

Estos futuros profesores trabajarían en proyectos de investigación estratégicos para el país y para sus regiones y regresarían a sus sitios de origen una vez formados como investigadores, para continuar con su labor. Se debería evitar el establecimiento de centros de investigación en sitios donde no hay tradición, porque si no se cuenta con el personal calificado, la inversión y la oportunidad se pierden. La investigación requiere de capital humano de alto nivel que no se forma de la noche a la mañana. Evidentemente, no se puede improvisar.

Imagino que durante su Administración en Los Andes trató de consolidar los pregrados existentes y de enfocar los esfuerzos en abrir más opciones de posgrado con fines de investigación.



Con la decisión de convertirnos en universidad de investigación, fuimos muy selectivos en lo referente a la ampliación de la oferta de nuevos programas de pregrado. Se escogieron solamente programas necesarios y relevantes, pues la prioridad estuvo en el desarrollo de maestrías y doctorados.

La Universidad, hacia finales del siglo xx, ofrecía un doctorado en Ciencias Biológicas y otro en Ingeniería, y los desarrollos de estos programas habían sido limitados, pues contaban con menos de diez estudiantes. Gradualmente, según la fortaleza académica necesaria disponible, se abrieron programas, primero de maestría y luego de doctorado. En 2011, Los Andes tenía 39 programas de maestría, con más de 2500 estudiantes, y 17 programas de doctorado, con 300 estudiantes. Se trata de un crecimiento muy importante, distribuido en prácticamente toda la Universidad. Allí comienza a cumplirse el objetivo, que solamente será una realidad cuando los números de estudiantes y, particularmente, la producción en investigación sean considerablemente mayores.

¿De dónde ha salido el dinero para financiar hasta ahora ese primer paso hacia la investigación?

Actualmente los recursos para maestrías y doctorados de investigación provienen del sector privado que desea llevar a cabo investigaciones con sus recursos. También del sector público, principalmente vía Colciencias, que ofrece recursos concursables: nuestros profesores presentan proyectos de investigación a Colciencias y, si son seleccionados, obtienen los recursos para llevarlos a cabo. En menor grado, también se obtienen recursos internacionales con fundaciones tanto americanas como europeas y, en algunos casos, en colaboración con otras universidades internacionales.



¿En dónde se ven esos primeros esfuerzos por hacer investigación desde Los Andes?

Los Andes ha venido trabajando en tres direcciones. Primero, en la formación de profesionales calificados en pregrado y posgrado que puedan realizar aportes al desarrollo de Colombia; en eso la creación de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, fundada en 2006, constituye una muestra importante.

Segundo, en la ejecución de investigaciones sobre diversos temas, con recursos externos y de la Universidad, en las cuales participan profesores y estudiantes, principalmente los de posgrado.

Y, tercero, en la elaboración de estudios sectoriales cuatrienales, que se recogen en lo que hemos denominado los “libros blancos”, en los que se analiza el estado del sector investigado y su nivel de desarrollo. Se hacen proyecciones de los requerimientos futuros, se señalan los derroteros y las deficiencias que es necesario cubrir, y se hacen las proyecciones de cómo estará el país en unos años en cuanto al cumplimiento de esos derroteros. Las metas son ambiciosas porque los temas que deberían ser cubiertos son numerosos.

Hablemos primero de la Escuela de Gobierno. ¿Qué es y para qué le sirve al país?

La Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo sigue el modelo norteamericano que se utiliza en Harvard (Escuela de Gobierno Kennedy) y en Princeton (Escuela de Gobierno Wilson). Está conformada por un grupo interdisciplinario que se complementa con profesores de diversas áreas del conocimiento en Los Andes. Fue una idea que me dio Santiago Montenegro cuando era decano de Economía, la cual hicimos realidad en 2006. Se ha desarrollado aceleradamente, bajo la actual dirección de Carlos Caballero Argáez, y está prestando



un importante servicio al país. Los programas son fundamentalmente de posgrado, pero ofrece una serie de cursos muy atractivos a los estudiantes de pregrado, que permiten desarrollar su interés y su conocimiento por la administración pública, tema de gran relevancia y pertinencia para el país.

Hábleme de los “libros blancos”. ¿En qué consisten y para qué le sirven al país?

Inicialmente, se comenzó con tres libros: *El transporte como soporte al desarrollo de Colombia. Una visión a 2040*, con la participación de las facultades de Ingeniería y de Economía, con el cual hicimos un análisis de la situación actual del transporte urbano e interurbano y una proyección de necesidades para el 2040.

Este libro se hizo hace tres años y ya ha sido presentado al país, lo que ha derivado en la participación de la Universidad en temas tan relevantes como el sistema de transporte de Bogotá. La idea es que cuatro años después de ese primer análisis se haga una nueva revisión que analice lo que pasó durante esos cuatro años y que, para corregir el rumbo, aclare dónde estamos respecto a los derroteros trazados. Son trabajos que pueden ser de gran utilidad para el país porque vamos haciendo el seguimiento real y periódico a los diferentes sectores, a la par que se formulan soluciones.

El segundo “libro blanco”, en el cual participaron profesores de diferentes unidades académicas, cubrió un tema de indudable relevancia; se tituló *Políticas antidroga en Colombia. Éxitos, fracasos y extravíos*. El libro se publicará además en inglés y ha sido presentado ya en diversos foros internacionales, entre ellos uno muy reciente en la Universidad de Harvard, donde generó la necesidad de realizar una conferencia internacional de alto nivel, que tendrá lugar en Los Andes en 2013.

Entre otras cosas, es un tema que el presidente Santos ha puesto sobre la mesa recientemente, que es de gran sensibilidad



para nuestro desarrollo, pero en el cual las soluciones tienen que ser globales. No podemos seguir tratando de encontrar soluciones aisladas por parte de países desarrollados, ni mucho menos por parte de países en vía de desarrollo. No va a ser fácil; sin embargo, pienso que este diálogo que se está intentando abrir es bueno porque es claro que lo hecho hasta ahora en ese sentido no funciona. Sobre el fracaso ya hay consenso, entonces las preguntas que se abren son: ¿Qué es lo que podría funcionar? ¿Despenalización? ¿Mayores penas? ¿Mayor inversión en educación? ¿Más inversión en tratamientos de salud para los adictos? En fin. Hay que buscar las opciones que nos saquen de este esquema único de la erradicación y la interdicción. Afortunadamente coincidió el estudio con el interés y con los trabajos que también han venido adelantando los expresidentes César Gaviria, Ernesto Zedillo y Fernando Henrique Cardoso sobre el tema de droga.

El tercer y próximo “libro blanco”, titulado *La salud en Colombia. Logros, retos y recomendaciones*, cubre el asunto de salud y está a punto de salir a la luz pública. En el futuro, además de revisar los temas periódicamente, se abordarán otros, neurálgicos para el desarrollo de Colombia, como el de justicia, sobre el que ya hay algunos adelantos. Pienso que la academia está llamada no solo a producir artículos que presenten los resultados de las investigaciones realizadas en las principales revistas indexadas de Colombia y del mundo, sino a aportar sus conocimientos en temas relevantes para el desarrollo del país. Son dos actividades paralelas, complementarias y necesarias.

Ojalá se pudieran adelantar pronto otros “libros blancos”, para lo cual se requieren importantes recursos. La financiación hasta ahora ha provenido de la Universidad y, en menor medida, de entidades internacionales, pero hay todo un universo por explorar todavía.



¿Cuál fue su actuación frente a la definición de las investigaciones en curso?

La función de mi rectoría fue la de adoptar las buenas propuestas de las facultades, promoverlas y buscar la forma de conseguir los recursos para llevarlas a cabo. Es, como en muchos otros proyectos de la academia, un trabajo de equipo, debidamente articulado.

¿Tiene en mente otros desarrollos de investigaciones que valga la pena mencionar?

La Facultad de Economía está desarrollando un trabajo fundamental que llamamos Encuesta Longitudinal, la cual sigue el desarrollo de núcleos familiares de escasos recursos durante diez años. Ya tuvo lugar la primera ronda de entrevistas; en dos años habrá una nueva, para ver la evolución y analizar fórmulas que ayuden al progreso de las familias. Es un programa que adelanta el Centro de Estudios de Desarrollo Económico (CEDE), en el que la Universidad ha invertido unos recursos considerables. El objetivo es aportar soluciones pertinentes para disminuir la inequidad en Colombia.

Proyectos de este tipo son parte de la labor de conciencia social que debe trabajar la universidad colombiana. Trabajar y diagnosticar el tema de la equidad hasta formular soluciones efectivas y eficaces es importante. La inequidad es el problema más grande que tiene Colombia actualmente, y no podemos quedarnos con los brazos cruzados.

Otro proyecto muy interesante, que desarrolla el Departamento de Ciencia Política, es el de Congreso Visible, que hace seguimiento al Congreso y a sus miembros, individualmente. En un país como el nuestro, en el que ocurren tantas cosas y se tramitan tantos proyectos de ley, es fundamental seguir el



comportamiento de los congresistas y crear cultura política entre los ciudadanos.

En ciencias naturales, ¿hay desarrollos?

Desde hace algunos años, con los físicos del instituto Fermi, de Chicago, y del CERN [European Organization for Nuclear Research], en Suiza, nuestros científicos vienen trabajando en física de partículas. En ciencias biológicas, ha habido aportes importantes en biodiversidad y en el control de enfermedades como la leishmaniasis y el mal de Chagas. En ingeniería biomédica hay ya dos patentes en el tema cardiovascular y de materiales, y la Facultad de Ingeniería adelanta múltiples proyectos de investigación en diversos campos, apoyada en los 56 laboratorios ubicados en el Edificio Mario Laserna, y en los estudiantes, principalmente en los de maestría y doctorado.



Carlos Angulo Galvis, el adalid de la calidad

A Carlos Angulo Galvis también se le reconoce de manera generalizada en el ambiente universitario como un hombre empeñado en mejorar la calidad de la educación superior. Sus esfuerzos y los de su equipo para encontrar la manera justa, equilibrada y factible de proporcionar la mejor educación al mayor número de personas posible se concretaron día a día.

¿Podría decirse que ese costo de la mejora del profesorado y la conversión en universidad de investigación es el que paga un alumno de Los Andes al entrar a estudiar en sus aulas?

Es preocupante que en algunos sectores haya falta de claridad sobre el hecho de que la educación superior de calidad es costosa. Muchas personas, lamentablemente, no lo comprenden o tal vez no lo quieren entender. Se escuchan muchas críticas injustas a la educación privada de altos costos, pero no se analiza por qué se producen estos. Una universidad de calidad en Ecuador, Perú, los Estados Unidos, Francia o en cualquier parte del mundo necesita cuantiosos recursos para impartir educación y hacer investigación. La operación debe ser adelantada con eficiencia y eficacia, para, dentro de lo posible, disminuir los costos. Evidentemente, un semestre de educación en Los Andes es costoso, pero se debe comparar lo que se ofrece con lo que ofrecen otras universidades.

Lo mismo ocurre en la universidad pública. ¿Sería lógico sugerir que le disminuyan recursos a la universidad pública de alta calidad porque es muy costosa?

En una entrevista que me hicieron hace algún tiempo, me preguntaba la periodista cuál era la universidad más cara en el país, y le contesté que era la de baja calidad, porque ofrecía muy poco. Bien diferente es una universidad costosa, de muy buena calidad. Este es un concepto que el país debería comprender a todos los niveles.

La educación de calidad debe ser sufragada con recursos públicos y privados en la medida en que se requiera. Los Andes actualmente depende excesivamente de los recursos provenientes de las matrículas (86%), lo cual debe ser modificado mediante una diversificación de ingresos, en la cual se está trabajando. Probablemente se requerirá alrededor de quince años para lograr que ese porcentaje se reduzca a uno más deseable, como 50%. En el caso de la universidad privada, llegar a 50% de ingresos provenientes de matrículas y 50% de otras fuentes es muy razonable.

Las universidades públicas de más alto nivel tienen esta distribución, pero, en esos casos, 50% de los ingresos diferentes de las matrículas lo provee el Gobierno.

Sin embargo, la transición para las universidades privadas requiere de un largo período de maduración. En los Estados Unidos, llegar a 75% de recursos diferentes a matrículas ha requerido de muchos años y del apoyo decidido de los sectores público y privado. Para Colombia, alcanzar ese valor será difícil, pero tenemos metas y modelos para avanzar en esa dirección.

¿Existen diferencias importantes entre la universidad pública y la privada?

Las universidades privadas cumplen una importante misión pública y, por tanto, sus objetivos son comunes a los de las instituciones públicas. En consecuencia, hay muchas más afinidades entre universidades públicas y privadas de alta calidad que entre públicas y privadas de diferentes características de calidad. La



colaboración entre universidades públicas y privadas de niveles similares de desarrollo, que comienza a adquirir un impulso importante, contribuirá mucho al progreso de la investigación en Colombia.

¿Es eficiente y eficaz la Universidad de los Andes en el uso de sus recursos?

Toda organización es susceptible de mejoras. Sin embargo, creo que Los Andes tiene un manejo muy eficiente, entre otras razones porque ha buscado tener en las posiciones directivas, académicas, administrativas y financieras a personas especialistas en esos temas. No necesariamente son los mismos profesores los que asumen las responsabilidades administrativas de sus facultades. En el caso de las decanaturas, en donde se requieren personas muy calificadas en su disciplina, el decano cuenta con el apoyo de un administrador especializado para que la facultad funcione adecuadamente. Todo esto ha permitido obtener muy buenos resultados y optimizar los recursos.

Los Andes está en el proceso de desarrollar un programa, iniciado a principios de 2012, denominado Transformación para la Efectividad Administrativa (TEA), que busca, apoyado en módulos de aplicativos de sistemas, una mejor operación. Los diferentes módulos financieros, de gestión humana, de administración académica, se articulan a través de esa plataforma y permiten un seguimiento de los procesos y una mejor interacción entre las unidades académicas y administrativas.

Hubo durante su gestión, además del revólver administrativo y académico, un cambio en el sistema y montos de cobro de matrículas de ingreso a la Universidad. ¿Cuál fue la idea detrás del cambio?

El cambio hecho en 1996, antes de mi ingreso, de pasar de un cobro por declaración de renta —que no era realista dadas



las condiciones del país— a uno con matrícula única fue muy positivo. La declaración de renta no necesariamente refleja los ingresos reales de las personas y su utilización puede dar lugar a mayores inequidades.

El cobro único fortaleció de manera significativa las finanzas de la Universidad y permitió —tal vez lo más importante— establecer más tarde el programa de apoyo financiero Quiero Estudiar, así como ampliar los otros programas de apoyo financiero a los estudiantes, particularmente a aquellos con mayor rendimiento académico, con lo cual se mantuvo la tradición uniandina.

Cuando inicié mi rectoría, se tenían tres niveles diferentes de matrículas: una para profesiones tradicionales, otra para ciencias sociales y ciencias naturales, y otra para artes y humanidades. El esquema era ilógico, pues en los programas de pregrado de Los Andes el estudiante ingresa a aprender en toda la universidad, y no se limita a un programa del departamento académico respectivo. En consecuencia, consideramos que la matrícula debería ser única, pues el estudiante se beneficia de toda la universidad, no importa qué disciplina escoja.

¿Cuál es el porcentaje de educación de buena calidad en Colombia?

Esa es una pregunta difícil: el cubrimiento en educación superior —técnica, tecnológica y universitaria— es de 37%. Un estimativo grueso de la calidad, hecho con base en el número de universidades acreditadas, sería apenas de 25%. Si se estima con base en el número de programas acreditados ofrecidos por las universidades, el porcentaje sería de 19%. En el país, solo tres instituciones tecnológicas tienen acreditación institucional, lo cual es preocupante si se tiene en cuenta la necesidad de fortalecer este tipo de formación. Es indispensable hacer un juicio



seguimiento de las instituciones de educación superior y tomar las acciones de control necesarias, cuando se justifiquen, para mantener la calidad.

¿Cómo se accede a la educación de calidad si resulta inalcanzable para la mayoría de los colombianos?

Para hablar de educación de calidad no se puede pensar exclusivamente en cómo financiar una matrícula, que puede resultar costosa. Primero debo decir que es esencial tener una articulación de los tres niveles de educación, porque no tiene sentido ofrecer programas de educación superior de altísima calidad si no se tienen estudiantes adecuadamente preparados para acceder a ella. Es imperativo tener toda la cadena educativa articulada para que la educación sea eficaz, y esa debe ser una política de Estado.

Segundo, es necesario tener una educación de calidad en todos los niveles, desde la educación básica, pasando por la secundaria, hasta llegar a la superior. Ojalá que, en algún momento, la opinión pública tenga claridad sobre este tema y decida buscar y presionar a sus Gobiernos para que mejoren la calidad en todo su proceso educativo, porque solo hay una cosa peor que la no educación y es la educación de mala calidad.

El tercer aspecto es el de la oferta de estímulos y apoyos financieros. Dado que la educación de calidad es costosa, alguien tiene que cubrir los costos, y solamente hemos identificado dos fuentes para acceder a esos recursos: el Estado y el aporte privado de la gente o de las empresas. Hasta donde vemos, los recursos públicos son limitados y no alcanzan para toda la cadena educativa. Recomendando entonces que si hay un buen alumno que no puede pagar los costos de una institución de calidad, trate de acceder a apoyos financieros, como los créditos o las



becas, que cada vez amplían y mejoran más su oferta. Hay que balancear los costos entre Estado y particulares para que la mayoría de las personas puedan tener acceso a esa educación de calidad.

Un cuarto aspecto es lograr que la gente conozca y sea consciente del valor agregado que otorga esa educación, particularmente la superior. Es importante que se vea como una inversión más que como un costo. Diversos estudios nacionales e internacionales muestran cómo cada nivel de educación les da un valor agregado a las personas para su desempeño profesional, valor que las retribuye económicamente a lo largo de su vida laboral. Perder el miedo a obtener un crédito para hacer estudios de calidad ayuda a que personas capaces se atrevan a obtener apoyos financieros para ser pagados posteriormente. Son una inversión hacia el futuro, no un gasto, y, con seguridad, cuando sean profesionales van a poder pagarlos. Evidentemente, el monto de esos apoyos financieros y sus condiciones tienen que ser razonables, pero si esos elementos están claros, se puede apuntar en la dirección correcta para acceder a la educación de calidad.

¿Cómo hace un simple colombiano para identificar la educación de calidad?

Existen mecanismos que permiten comparar y hacer una valoración de las diferentes instituciones educativas. Esas clasificaciones, que pueden ser debatibles, son indicativas. Por ejemplo, si una institución aparece en una clasificación seria, en un buen sitio, se trata de una institución de calidad. Si se examinan las instituciones que aparecen en los diez primeros lugares de las clasificaciones en Colombia, se puede debatir el orden en que aparecen, pero evidentemente son esas diez las de mejor calidad.



En la educación superior se han desarrollado en los últimos años mecanismos como la acreditación institucional y la de programas. La institucional verifica que la operación de la universidad sea adecuada y entonces se le entrega una certificación de acreditación institucional por un período máximo de diez años. La acreditación de programas, complementaria a la anterior, se da a los programas específicos que ofrecen las instituciones, también por períodos máximos de diez años. Es un análisis sencillo, que es recomendable que el aspirante a la educación superior haga antes de decidir dónde quiere estudiar.

Lamentablemente, lo que se ve en la prensa escrita —la proliferación de avisos de instituciones de educación superior que ofrecen toda suerte de programas— es que no se hace adecuada mención a la acreditación. Creo que el Gobierno debe analizar la publicidad que hacen muchas instituciones, que es, en muchos casos, engañosa. Cuando lo sea, esas instituciones deberían ser sancionadas porque ofrecen algo que no tienen capacidad de cumplir. No se trata de reglamentar, porque ya está reglamentado, sino de sancionar.

Me pasa una cosa divertida los domingos con *El Tiempo*: comienzo a leer *Olafo*, que me produce mucha risa, pero luego miro los programas de pregrado y posgrado que ofrecen algunas universidades y esas sí me parecen un chiste, pero es un tema serio porque la heterogeneidad en la calidad de la educación superior en Colombia produce profesionales mal calificados y pérdidas enormes de recursos. De ahí la importancia de fortalecer la inspección y vigilancia del Ministerio de Educación para mejorar sustancialmente la educación y evitar que se engañe a los estudiantes y al país con la oferta de programas que no cumplen con las expectativas de estos ni de aquel.



¿Están preparados los bachilleres colombianos para el ingreso a una universidad de calidad?

En las dos disciplinas básicas para el desempeño de una persona, como son las matemáticas y el lenguaje, es donde se presentan las mayores deficiencias. A pesar de que el proceso de selección de Los Andes es riguroso y objetivo, pues se basa exclusivamente en las pruebas de Saber 11, en no pocos casos los estudiantes presentan deficiencias. Lo que tiene que hacer la universidad en general es cambiar su posición crítica frente a la formación deficiente de los bachilleres y más bien tratar de compensar las falencias. Una de las formas de hacerlo es ofrecer cursos preliminares para que el estudiante llegue al nivel requerido para tomar su primer curso básico universitario y lo pueda aprobar sin mayor dificultad. Eso tiene más sentido que esperar a que el estudiante que tiene deficiencias pierda la materia y la tenga que repetir.

Pero también hay otras fórmulas. La otra que se está utilizando en Los Andes, siguiendo el modelo de universidades norteamericanas, es ofrecer en el pregrado materias de las más diversas áreas y acompañarlas con un profesor de lenguaje, de manera que el estudiante pueda escribir los ensayos que asigna el profesor sobre el tópico de la materia y paralelamente pueda ser calificado por el profesor de lenguaje. Es decir, convertir el lenguaje en un tema transversal a la carrera profesional que estudia. Ese acompañamiento lo está haciendo el Centro de Español con el apoyo de asistentes de lenguaje para los cursos del Ciclo Básico Uniandino.

En el caso de las matemáticas, la otra notable deficiencia, se ha trabajado con cursos de nivelación, que son obligatorios para los estudiantes admitidos por sus resultados en la prueba Saber 11. Adicionalmente, se ofrece consejería y tutoría permanente por parte de profesores y estudiantes de maestría y



doctorado para optimizar y facilitar al estudiante su paso por la Universidad.

¿Cómo se hace para articular la educación de calidad en toda la cadena en un país como Colombia en el que las necesidades y condiciones de la educación varían de lugar en lugar?

Es difícil de lograr, a pesar de que la fórmula, en teoría, es sencilla: comenzar con educación de calidad desde el nivel básico y contar con el apoyo familiar.

Es posible establecer esquemas de trabajo para encontrar los vacíos y problemas en el paso de un nivel de educación a otro y tratar de corregirlos, pero es muy difícil que un estudiante que no ha tenido acceso a educación de buena calidad en primaria y secundaria pueda adelantar exitosamente estudios universitarios en una institución de alto nivel.

Por eso, sería deseable ayudar efectivamente a los estudiantes mucho antes de su llegada a la educación superior para que la potenciación de sus cualidades sea mayor. Es que la articulación en la cadena educativa se inicia desde la etapa preescolar, con una nutrición y un ambiente adecuados. Es la única forma de disminuir la inequidad en Colombia. Salud y educación buenas constituyen las llaves del desarrollo de los niños, nuestros ciudadanos del mañana.

Una persona que en su edad temprana ha tenido una educación insuficiente o deficiente y un medio de desarrollo avaro en recursos está predestinada a desempeñar oficios de poca calificación —generalmente trabajos manuales, que demandan un esfuerzo intelectual mínimo, por los cuales se reciben remuneraciones insuficientes— que, en un país como Colombia, difícilmente permiten una vida digna.

Tal vez lo más claro en términos de nivelación y articulación de la educación es lo que se hace en Los Andes en el paso



de la educación secundaria a la terciaria con los esquemas de nivelación y consejería, que buscan aumentar las posibilidades de éxito en el pregrado.

¿Ese ánimo de articular el bachillerato y el pregrado fue el origen del CIFE?

El CIFE se estableció en Los Andes por iniciativa del vicerrector académico, José Rafael Toro, quien fue mi mano derecha en muchos de los desarrollos positivos que ocurrieron en la Universidad. Su interés por el tema de la pedagogía lo llevó a proponer la fundación del Centro como una dependencia de la Vicerrectoría Académica. Ese centro se organizó inicialmente con el objetivo de trabajar hacia el exterior de la Universidad para articularla mejor con la educación secundaria y primaria. El CIFE forma profesores para colegios, con programas de especialización y de maestría, y acaba de obtener el registro calificado para un programa doctoral. Actualmente cuenta con doce profesores, diez de los cuales tienen doctorado en pedagogía. El CIFE ha contribuido, sin duda, a la articulación de la cadena educativa en Colombia mediante la formación de profesores de calidad y la formulación de modelos curriculares más efectivos que han permitido mejorar la pedagogía en los planteles del país.

Posteriormente, el CIFE se orientó hacia el trabajo interno de la Universidad homologando a los estudiantes en las áreas mencionadas de lenguaje y matemáticas, pero también mejorando la capacidad pedagógica de nuestros profesores, porque una cosa es ser un muy buen profesional y otra, muy diferente, saber transmitir esos conocimientos.

Ha sido una experiencia de la cual me siento muy satisfecho. Se aportó un buen grano de arena en la mejora de la calidad en la educación en el país. Más que asistir a un muro de lamentaciones y al señalamiento de culpabilidades, se deben



articular los diferentes niveles de educación para solucionar las falencias que, indudablemente, existen a lo largo de nuestra cadena educativa. Ya se han dado resultados positivos de esa gestión, pero los frutos se observarán mejor en el mediano y el largo plazo. El CIFE lleva once años de operación.

¿Qué es exactamente lo que debe enseñar una universidad de calidad?

Aprender a aprender. En el mundo de la universidad las personas se ven expuestas a diferentes conocimientos: a la ciencia, al arte. Se conocen a sí mismas y aprenden de su interrelación con el medio ambiente. Como el conocimiento se renueva y la memoria es precaria, considero que lo que realmente se requiere en esta época, en la que hay acceso a tanta información, es que la persona aprenda a aprender. Que pueda independientemente tomar un tópico, analizarlo, digerirlo y producir conocimiento o solucionar asuntos de su interés. Más que una absorción de conceptos y una memorización, lo importante es que aprenda a aprender.

Por ejemplo, si analizamos la ola invernal, esta debacle de inundaciones es algo que el país debería estudiar y examinar cuidadosamente y sacar unas conclusiones muy claras; así se podrá entender lo que ha pasado y tomar las medidas correctivas para que los daños no se repitan, al menos en la magnitud de los sucedidos. Es un proceso en el que se requiere que la gente sepa aprender, observar, analizar, digerir, investigar, recabar información, procesar... en una palabra: aprender. Un médico aprende con cada paciente que entra a su consultorio y lo mismo ocurre en las otras profesiones.

¿Cómo se forma un estudiante para que aprenda a aprender?

Cuando dictaba clases hacía exámenes orales porque me permitían dialogar con los estudiantes y verificar sus niveles de



aprendizaje. Los dejaba revisar sus notas y sus libros porque no me interesaba que memorizaran, sino que procesaran la información adecuadamente.

La docencia participativa es un esquema maravilloso para promover esa capacidad de aprendizaje, en contraposición con una en que el profesor exclusivamente dicta una cátedra magistral y los estudiantes ponen —o pretenden poner— atención. Lo mejor es la combinación entre un profesor que dicta cátedras magistrales y otros profesores que trabajan en grupos pequeños para favorecer la interacción con los estudiantes.

La preparación de ensayos también es muy importante. La universidad de Cornell tiene un sistema en el cual se devuelve varias veces al alumno el ensayo presentado para que lo vaya mejorando gradualmente. Puede tener hasta cuatro versiones de un mismo ensayo. Este esquema es mucho más que una simple calificación con anotaciones al margen. Claro está, requiere trabajo adicional para todos y hay que estar dispuestos.

En Los Andes también se usa un sistema de participación del estudiante sugerido por un profesor de economía, Juan Camilo Cárdenas, proveniente de algunas universidades norteamericanas: se trata de una tarjeta de respuesta electrónica que tiene cada alumno al momento de la clase, con la cual contesta las preguntas de selección múltiple que se le plantean a lo largo de la clase. Permite evaluar rápidamente si el grupo ha comprendido los temas expuestos y logra su interacción. Es además una herramienta útil de autoevaluación para cada profesor. Este ejemplo muestra cómo, aun en una clase magistral, se puede tener una retroalimentación válida y mejorar el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Es que hoy el profesor, más que un gurú que está tratando de buscar el respeto de los estudiantes, es un colaborador en el proceso de aprendizaje.

Los Andes ensayó al principio un sistema similar al de las universidades americanas de la época, según el cual los estudiantes



recibían al principio de cada semestre el programa total de las clases, para que llegaran a cada sesión con el tema aprendido y los ejercicios y problemas resueltos. El curso se daba a través de un diálogo entre profesor y estudiantes. Los resultados de ese sistema pueden ser muy buenos si se establece un diálogo constructivo y respetuoso entre profesor y estudiante; en cierta forma, es la aplicación del diálogo socrático —que se utiliza desde tiempo inmemorial— y que, evidentemente, se dificulta por la masificación de la educación, que, obviamente, es bienvenida.

Parece evidente que la calidad pedagógica del profesor y su sensibilidad son factores clave en la calidad de la educación. ¿De dónde viene ese profesor para Los Andes?

En la educación universitaria ocurren a veces cosas que pueden sonar extrañas. Hace no muchos años algunos profesores universitarios creían que su habilidad pedagógica y académica se medía por el número de estudiantes que reprobaban su materia. En la medida en que los estudiantes perdían el curso, se interpretaba equivocadamente que el profesor era rígido, exigente, mejor. Este concepto está hoy totalmente revaluado. Lo que se analiza, cuando se evalúa la labor de un profesor, es el éxito de los estudiantes, lo cual requiere trabajo intenso y dedicación por parte de este, pues debe motivar a sus alumnos, ayudarlos y formarlos. Pero, además —y muy importante—, las universidades deben tener esquemas de selección de profesores que incluyan altos requerimientos humanos y éticos.

Los Andes selecciona a sus profesores de planta mediante un proceso de identificación de egresados calificados que han estudiado maestría, y los apoya financieramente para que cursen programas doctorales en universidades de alto nivel en el exterior. Esta es la primera ruta de ingreso, para la cual se estableció el Programa de Desarrollo Docente (PDD), del que ya



hablamos, con el cual se identifican las áreas del conocimiento que deben ser fortalecidas en las diferentes unidades académicas de la Universidad y se determinan las personas que pueden ser formadas académicamente para suplir esas deficiencias. Con ese programa hemos llegado a cerca de doscientos profesores en la última década y actualmente se preparan cien más.

También se reciben profesores de planta a través de concursos abiertos. La Universidad establece los requerimientos para la posición y, dada la masa crítica de profesores de alto nivel con que ya se cuenta, es fácil atraer colegas de su mismo perfil.

La decisión de contratación del profesor la toma cada departamento. En teoría, los estatutos estipulan que el rector es quien los nombra, pero eso es apenas una formalidad. En el tiempo que estuve al frente de la Rectoría, no designé ni rechacé profesores que no hubieran sido recomendados por los departamentos. Es un proceso estrictamente meritocrático: las hojas de vida que llegan se remiten a los departamentos para que sean analizadas objetivamente.

Existe también la modalidad de profesores visitantes que vienen a la Universidad, y según sus resultados se les ofrece un nombramiento como profesores de planta.

Usted decía que no es suficiente que un profesor sepa mucho sobre su tema. ¿Cómo trabaja la Universidad para formar pedagogos que sepan transmitir lo que saben?

Las universidades, en su mayoría, seleccionan a sus profesores por su formación académica. Un doctorado de una universidad reconocida constituye una excelente carta de presentación para un profesor potencial, pero con muy pocas excepciones se evalúa adecuadamente sus capacidades pedagógicas.

El actual sistema de selección de maestros debe mantenerse, pero tiene que ser complementado con una excelente



formación pedagógica. Así como los profesores de primaria y secundaria estudian educación, los profesores de educación superior deben tener una capacitación en pedagogía. También es necesario hacer evaluaciones de los maestros por parte de los estudiantes y de los demás académicos, con el objeto de medir la efectividad del profesor y de hacerle una retroalimentación que busque el mejoramiento de sus habilidades pedagógicas. El entrenamiento en pedagogía, como el que ofrece el CIFE a los profesores en Los Andes, constituye una herramienta de gran utilidad que atiende esa deficiencia y refuerza las cualidades pedagógicas de nuestros profesores.

¿Cuál es el profesor que una universidad necesita?

El excelente pedagogo, el más ético, pero también el mejor investigador; encontrar esta combinación es complejo. Las universidades deben buscar ese equilibrio.

¿Cómo se establecen los estándares de la ética profesoral en la Universidad?

Los Andes tiene un Estatuto profesoral que determina los deberes y derechos de los profesores y constituye su código de conducta. Contiene incentivos para el avance de la carrera profesoral y sanciones en los casos que las ameriten. Por supuesto, el ejemplo y la responsabilidad de los profesores y dirigentes universitarios en todas sus actividades son esenciales, particularmente en países como Colombia, que viven una gran crisis de valores y necesitan posicionarlos y reafirmarlos en cada oportunidad que se presenta.

¿Y el tema de la ética para los alumnos? ¿Es una preocupación de Los Andes que sus estudiantes se formen en valores?



Antes de cualquier profesión, la universidad debe formar buenos ciudadanos y personas éticas; ese objetivo de la educación superior debe estar muy claro. Se inculcan permanentemente los valores de manera transversal a todas las actividades de los estudiantes mientras permanecen en la institución. Para ellos también hay un Reglamento Estudiantil, que contiene incentivos y sanciones que, desafortunadamente —aunque sea doloroso—, deben ser aplicadas como parte de su formación. Las decisiones más difíciles que tuve que tomar como rector fueron precisamente las relacionadas con las sanciones extremas a los estudiantes, es decir, las expulsiones.

Las universidades son laboratorios donde los estudiantes aprenden a vivir en sociedad, por lo cual deben ofrecer operaciones extracurriculares, como trabajo social, y actividades culturales y deportivas, que permitan que los estudiantes tengan una vida equilibrada y formen los valores adecuados de manera integral.

En su concepto, ¿qué faltas merecen la expulsión de un alumno?

La expulsión como recurso disciplinario es particularmente muy dura, pero constituye una manera de mandar a la comunidad un mensaje claro de que ciertas actuaciones de los estudiantes son absolutamente inaceptables. El plagio es una de ellas, tema muy complejo, que, entre otras cosas, se presenta como epidemia desde el colegio. Afortunadamente, los casos extremos que tuve que manejar en una población de 12.500 estudiantes a lo largo de catorce años fueron mínimos.

En épocas pasadas, en muchos casos se accedía a las universidades a punta del ejercicio de privilegios y se obviaban las sanciones de la misma manera ¿Cómo fue durante su rectoría?



En la Universidad la persona importante es el estudiante, independientemente de su estrato socioeconómico o de la actividad que puedan tener sus padres o familiares inmediatos. Así como solamente ingresan a la Universidad los estudiantes que obtienen los más altos puntajes en las pruebas Saber 11, en el desarrollo de todos los procesos del estudiante se siguen las mismas políticas para todos. No se aceptan gestiones de personas diferentes a ellos o a sus padres o tutores, y no se conceden excepciones a las reglas y normas de la Universidad. Esto constituye un elemento fundamental en la formación uniandina y contribuye sustancialmente a mantener el alto nivel de rigurosidad de la Universidad.

La Universidad recientemente ha sido epicentro de varias noticias impensables en personas que han recibido buena educación. No solo se trata de plagios indefendibles, sino de homicidios, posiblemente cometidos por estudiantes.

Infortunadamente, en ocasiones se presentan circunstancias complejas en las cuales están involucradas personas vinculadas a Los Andes. El año pasado tuvimos justamente dos casos lamentables y dolorosos. El asesinato de dos estudiantes en Córdoba: Mateo Matamala y Margarita Gómez, por parte de bandas criminales. El segundo fue la muerte de Luis Andrés Colmenares, que es objeto de investigación y en la que, además, han sido involucrados estudiantes de la Universidad; es un hecho muy lamentable y doloroso, que ha sido cubierto ampliamente por los medios de comunicación. Los Andes ha expresado la solidaridad con las familias de las víctimas y ha prestado amplia colaboración a las autoridades tomando, en estos casos, como en todos, las acciones necesarias para seguir el debido proceso. Una vez concluido, se sancionará de manera ejemplar, si hay lugar a ello, a las personas que hayan estado involucradas.



Salgamos de los casos escabrosos, que en realidad son marginales, y más bien centrémonos en otros valores, además del ético, que en su concepto debería enfatizar la educación superior en el estudiante. En tanto se evidencia cada vez más la globalización de nuestro planeta, ¿cree usted que se requiere formar ciudadanos del mundo o personas con conocimientos de lo local y arraigo en lo local?

La globalización, que requiere formar ciudadanos del mundo, debe llevar a que las universidades actúen localmente y piensen globalmente. Además de la globalización, la dinámica del conocimiento debe ser tenida en cuenta en el proceso de formación. El mundo es cada vez más pequeño y los futuros profesionales que se forman localmente deben estar preparados para desempeñarse adecuadamente en ese contexto globalizado. La formación que se busca en Los Andes debe conducir a la adaptabilidad para que el profesional pueda ajustarse a esas diferentes facetas del mundo a futuro.

¿Quién habría podido imaginar que el mundo iba a evolucionar a la velocidad con que lo ha hecho en los últimos años? Se trata de reconocer que el territorio del estudiante va mucho más allá de las fronteras de Colombia, y educar en consecuencia. Eso lo debe resaltar la Universidad.

¿Cómo fortalecer la flexibilidad y adaptabilidad del futuro profesional en la última etapa de su formación si nuestra educación tradicional no se ocupa de temas como los emocionales, que son los que permiten que un ser humano pueda sentirse cómodo y creativo frente al cambio, frente a lo desconocido, frente a aquello que no controla?

La flexibilidad se facilita si el estudiante es expuesto desde el pregrado a diferentes disciplinas, a diversas posibilidades. Ahí es donde la sólida formación científica y sociohumanística es fundamental. La persona debe tener una comprensión general, así sea limitada, de los fenómenos biológicos, químicos y sociales



que lo rodean y lo preparan para su vida futura; con esas bases y con estudios adicionales puede enfrentar exitosamente cualquier interés posterior en un campo específico y debe poder progresar y avanzar en su desarrollo profesional sin tropiezos.

¿Habla usted de la necesidad de interdisciplinariedad en la educación superior?

La nueva universidad requiere mucho trabajo interdisciplinario. Los desarrollos en innovación surgen del trabajo articulado de varias disciplinas, que se logra mediante un contacto permanente entre los investigadores, el cual, sin embargo, no es fácil que se dé. Se necesita que las personas sepan manejar el conflicto de visiones como un diálogo en permanente construcción y que estén preparadas para aceptar al otro. Pero, además, para trabajar interdisciplinariamente se requiere ser muy fuertes en el campo propio, tener conocimientos muy sólidos, porque de lo contrario, no funciona.

¿Qué hizo Los Andes durante su gestión para favorecer la diversidad en todo el sentido de la palabra?

En Los Andes, la diversidad se da de manera espontánea. No se promueve ni se coarta, simplemente se parte de la base de que existe y es favorable. Cuando se selecciona un profesor o un estudiante, la Universidad examina sus credenciales esencialmente, no se analiza su género ni su ideología, por ejemplo, y, por supuesto, no se aceptan o rechazan candidatos por estas características. El resultado permite tener una diversidad de opiniones que alienta un amplio debate, no solamente necesario, sino bienvenido en la academia.

Pese a las diferencias individuales de opinión, es posible que varias unidades académicas tengan cierto sesgo ideológico, pero esto ocurre hasta en las mejores universidades del mundo.



Lo interesante es contar en el conjunto de facultades con un sano equilibrio.

¿Cómo entendió usted la participación de los académicos de Los Andes en el necesario debate nacional?

Varios profesores de Los Andes son —o se han convertido— en columnistas de la prensa escrita o participan en medios de comunicación. El tema se trató de manera abierta, y se encontraron dos formas adecuadas de llevarlo a cabo sin comprometer el nombre de la institución: que el profesor no indique en su artículo que trabaja para Los Andes; o que, si lo hace, manifieste claramente que las opiniones expuestas reflejan exclusivamente su posición, para efectos de dar claridad sobre la procedencia de la opinión. Las dos modalidades se utilizaron, y su objetivo era dar total libertad al profesor para la expresión de sus opiniones y para que pudiera contribuir al debate nacional con sus conocimientos y experiencia.

La participación de los profesores es muy positiva y útil en temas en los cuales es difícil que la Universidad, como institución, tenga una única opinión. En la institución puede haber tantas opiniones como personas calificadas, y es conveniente que así sea y que se favorezca la total libertad de todas.

En cuanto a la pertinencia de la educación universitaria en Colombia, quiero explorar dos puntos con usted: hablemos del primero, que tiene que ver con la necesidad de que la Universidad le entregue a sus alumnos las herramientas que les permitan apoyar el crecimiento del país, particularmente en aquellos campos en los que el país tiene posibilidades de sobresalir y aportar en el concierto mundial. ¿Cómo ve usted esa vinculación entre educación universitaria y los nichos de oportunidad para el país?



Colombia tiene que buscar esos nichos para sobrevivir exitosamente en el mundo globalizado, y su educación debe tenerlos en cuenta para preparar a los profesionales que puedan aprovecharlos.

Debemos hacer cosas diferentes a las que hemos ensayado sin éxito durante años. Lograr lo que hicieron los brasileros con la soya, por ejemplo, y dejar de trabajar en temas en los cuales no somos competitivos. El mundo urbano de hoy demanda servicios, educación, nichos de producción competitivos.

En los años cuarenta había dos ciudades que tenían poblaciones cercanas a los diez millones de personas: Nueva York y Londres. Hoy debe haber más de cuarenta ciudades con esa población o aún mayor; en 2050 habrá varias ciudades con poblaciones mayores a veinte millones. El mundo será un mundo urbano, y tenemos que continuar la adaptación y prepararnos para ese mundo continuamente cambiante.

Colombia tiene ventajas competitivas. Nuestras costas en dos océanos proporcionan una situación geográfica bastante favorable que permite establecer contacto con el mundo. Sería recomendable dirigir las miradas hacia el Asia, acercarnos a la cuenca del Pacífico, como ya lo están haciendo Chile y Perú, y entender cuáles serán las necesidades futuras de esas sociedades y cuáles nuestras oportunidades.

Además del potencial geográfico de Colombia, existen posibilidades mineras y de hidrocarburos que deben ser articuladas con el desarrollo agrícola del país, dentro de esquemas de sostenibilidad ambiental. Son oportunidades ciertas para Colombia que deben manejarse también desde la universidad para aprovecharlas en el mejor sentido.

El gran potencial de Colombia en minería y en hidrocarburos debe ser diagnosticado y desarrollado al máximo, evidentemente con soluciones ambientalmente adecuadas. Desafortunadamente, las opiniones extremas dificultan el progreso: los



defensores del medio ambiente a ultranza, por un lado, y los que propenden por el desarrollo sin limitaciones, por el otro. Como es usual, los dos extremos son igualmente peligrosos. Se impone buscar puntos de encuentro para llegar a un desarrollo ambientalmente sostenible. La tecnología disponible hoy permite hacer desarrollo de manera adecuada; por supuesto, con regulación y controles. Pero no podemos limitarnos simplemente a la explotación de los hidrocarburos o de la minería; tenemos que transformar nuestros productos y venderlos con valores agregados y para eso hay que preparar profesionales. Por ejemplo, con el carbón deberíamos desarrollar industria alrededor de esa materia prima y no simplemente exportarla en bruto. ¿Por qué no pensar en esquemas similares a los que ha adoptado Brasil con su exportación de jugo de naranja? ¿No podríamos encontrar nuestro propio jugo de naranja para exportar?

Sus respuestas me llevan al segundo punto, que quería tratar en relación con la pertinencia de la educación, que es el de la necesidad de formar personas conscientes de la ecología de la Tierra, capaces de dar el viraje urgente hacia el desarrollo sustentable del planeta. ¿Cómo sintió el rector de Los Andes esa demanda global de cambio para los maestros, los científicos, los ciudadanos del mundo?

Hay una mala utilización de los recursos del mundo en múltiples aspectos, es indudable. Es conveniente adquirir conciencia de que los recursos son finitos y de que, en la medida en que no se utilicen adecuadamente, podríamos llegar a una crisis muy compleja.

La racionalización del uso del agua, por ejemplo, conduciría a un desarrollo armónico mundial. El tema de la contaminación también es importante porque implica un uso innecesario de recursos y porque afecta negativamente el cambio



climático. Ya hay conciencia de las emisiones de carbono, de la necesidad de contar con energías más limpias. Se debe trabajar en modelos que establezcan parámetros específicos y medibles para llegar a un mundo sostenible. Es una tarea que deben emprender todos los Gobiernos del mundo, independientemente de su nivel de desarrollo. El tema del transporte también está haciendo crisis en el mundo e, indudablemente, en Colombia. Su planeamiento debería ser parte fundamental de la concepción de cualquier ciudad. Hemos desarrollado ciudades que requieren desplazamientos de gran longitud y tienen un alto costo económico y social. Es un tema que requiere soluciones que involucren aspectos técnicos, urbanísticos, económicos, sociales y políticos, y, por supuesto, a la academia en un amplio sentido.

Ha llegado el momento en el cual los países tienen que hacer sacrificios y se abren negociaciones muy difíciles, con países en grados diferentes de desarrollo, lo que hace que el escenario sea complejo. Tenemos que prepararnos para todos estos desafíos desde todos los sectores de nuestra vida y desde la universidad, por supuesto.

¿Pero se trata de enseñar a cerrar la llave del agua para lavarse los dientes o de algo tan radical como cambiar el modelo de desarrollo que exhibimos los humanos? ¿Nuestro modelo de desarrollo es equivocado?

El modelo de desarrollo debe ser producto de una planeación muy rigurosa, con metas y diseño de rutas. Es necesario racionalizar los usos de los recursos que hoy se explotan, con particular énfasis en los no renovables. ¿Cómo se explica que en los Estados Unidos se cultive arroz en el valle Imperial de California transportando agua desde grandes distancias? ¿Cuánto valdría ese arroz si se cobrara el costo real del agua? ¡Un arroz a precio de granos de oro! El mal uso del agua es generalizado



tanto en los países desarrollados como en los que están en vías de desarrollo.

¿Cuál debería ser la propuesta desde la universidad?

La Universidad puede hacer propuestas desde las diversas disciplinas. Es necesario abordar esos problemas desde un enfoque multi e interdisciplinario. En algunas universidades ya hay centros de estudio que avanzan en esa dirección. Si no se hace un análisis integral vamos a continuar avanzando en rutas paralelas o, peor aún, en rutas que se cruzan.

Personalmente, ¿qué piensa de las alarmas que se han encendido mundialmente respecto a la posibilidad de que en un tiempo no mayor a cincuenta años la vida en la Tierra pueda ser radicalmente diferente de la que conocemos hoy?

No hay duda acerca de la necesidad de racionalizar la explotación de recursos. En todos los casos se deben considerar las opciones de uso más eficientes. Muchas personas tenemos una gran preocupación por lo que va a pasar en el futuro, pero no en los términos catastróficos en los que se ha planteado la discusión. En ocasiones las alarmas que se lanzan son exageradas. En el pasado se anunció varias veces la preocupación de que no habría manera de alimentar a la creciente población del planeta y fíjese que estos llamados han tenido una respuesta satisfactoria: los avances tecnológicos han incrementado la productividad y se han mejorado las condiciones alimentarias de buena parte de la población. Queda un camino importante por recorrer, por supuesto.



El programa Quiero Estudiar, alma de Carlos Angulo Galvis

Hasta aquí hemos hablado de la calidad en la educación —la gran bandera de Los Andes en todos estos años—, que llevó a la consolidación del pdi y al fortalecimiento de la planta profesoral en calidad y cantidad. También de la ruta hacia la investigación que ya empieza a dar sus primeros frutos y ha significado tantos esfuerzos por parte de la institución. Todos estos son temas en los que la gente reconoce la mano y la gestión de Carlos Angulo Galvis. Pero, ¿cuáles fueron esas cosas en las que el rector puso su alma en juego y sin las cuales no habría quedado satisfecho de su paso por la Universidad?

¿Cuál diría usted que es su impronta en la Universidad de los Andes?

Bueno, primero tengo que decir que los logros de la etapa en la que fui rector no son mis logros sino los de todo el equipo de gente que me acompañó. Tal vez por eso para mí fue muy importante contar con un equipo sólido y armónico, y me esforcé para que cambiara el ambiente de trabajo y se creara uno que fuera agradable y productivo. La calidad del equipo que me acompañó hizo posibles los logros.

Entonces empecemos por hablar del alma que puso en la conformación de su equipo de colaboradores y en la generación de un ambiente de trabajo óptimo...

El equipo más cercano a mi rectoría lo conformaron los vicerrectores y la secretaria general. Pero el otro equipo, completamente articulado, incluyó a todos los decanos y a los directores administrativos, quienes apoyaron eficazmente el

funcionamiento de la Universidad. Tuve la suerte de encontrar a mi llegada a la Rectoría a dos vicerrectores y a un secretario general eficientes, eficaces y comprometidos, pero también a un grupo de decanos de muy alta calidad, con el cual trabajé armónicamente. Algunos decidieron dedicarse a otras actividades y fueron reemplazados por otros destacados profesionales, pero, en general, el equipo fue muy estable, factor fundamental para llevar a cabo los programas de desarrollo. Por supuesto, el valioso equipo de profesores constituyó un elemento de grandísimo valor para el logro de los objetivos.

Directivos académicos 1997-2011	
Vicerrectoría Académica	José Rafael Toro Gómez
	Consuelo Cárdenas de Sanz de Santamaría
Vicerrectoría Administrativa y Financiera	Claudia Velandia Gómez
	Consuelo Carrillo Alonso
	Álvaro Rojas Sánchez
	Alfonso Mejía Díaz-Granados
Vicerrectoría de Investigaciones	Carl Langebaek Rueda
	José Luis Villaveces Cardoso
Secretaría General	María Teresa Tobón Rubio
	Margarita María Gómez Ordóñez
	Mario Castillo Hernández
Decanatura de Administración	Javier Serrano Rodríguez
	María Lorena Gutiérrez Botero
	Jorge Hernán Cárdenas Santa María
Decanatura de Arquitectura	Alberto Miani Uribe
	Willy Drews Arango
	Hernando Vargas Caicedo
	Karen Rogers de Noriega

Decanatura de Artes y Humanidades	Claudia Montilla Vargas
	Gretel Wernher
Decanatura de Ciencias	Carlos Hernando Montenegro Escobar
	José Rolando Roldán Giraldo
	José Rafael Toro Gómez
Decanatura de Ciencias Sociales	Hugo Fazio Vengoa
	Carl Langebaek Rueda
	Francisco Leal Buitrago
Decanatura de Derecho	Helena Alviar García
	Eduardo Cifuentes Muñoz
	Alfredo Fuentes Hernández
	Manuel José Cepeda Espinosa
Decanatura de Economía	Alejandro Gaviria Uribe
	Juan Carlos Echeverry Garzón
	Alberto Carrasquilla Barrera
	Santiago Montenegro Trujillo
Decanatura de Ingeniería	Alain Gauthier Sellier
	José Tiberio Hernández Peñalosa
Decanatura de Medicina	Mario Bernal Ramírez
Decanatura de Estudiantes	María Cristina Hoyos Vélez
Director del Cider	Juan Manuel González Scobie
	Luis Mauricio Cuervo González
	Fernando Tenjo Galarza
Director de la Escuela de Gobierno	Carlos Caballero Argáez
Directora del CIFE	Juny Montoya Vargas

¿Cómo logró que un equipo de personas tan disímiles y desconocidas para usted le caminaran?

Creo que hay que entender cómo funciona la Universidad y saber bien cuál es el papel de uno en todo el esquema. Veo



a la Universidad como a un sistema de gobierno federal, con mucha autonomía de las unidades académicas, lo que incluye indudablemente una responsabilidad financiera por parte de ellas. Ese Gobierno federal requiere de personas dinámicas y responsables que trabajen en un ambiente apropiado para que puedan dar lo mejor de sí. Como rector, me esforcé en coordinar las actividades de todos y estuve siempre disponible para ofrecer un consejo. Cuando podía caminar sin dificultad, solía recorrer el campus para encontrarme con la comunidad; se daban diálogos e inclusive reuniones informales muy útiles, que no hubiera realizado de otra manera. Mantuve además una política de puertas abiertas para que quienes deseaban hablar conmigo lo pudieran hacer oportunamente. Recibía a profesores, estudiantes y, por supuesto, a directivos. Esto implicaba atender un flujo directo de personas, escuchar sus inquietudes y, en lo posible, solucionar sus problemas.

¿Y cómo le fue con las directivas de la Universidad?

Siempre conté con el apoyo, asesoría y respaldo del Consejo Superior y del Comité Ejecutivo. Los presidentes Pablo Navas, Alberto Gutiérrez y Diego Pizano fueron aliados estratégicos.

El rector es una especie de pivote porque debe existir articulación y armonía entre los dos cuerpos que tienen a su cargo las decisiones más importantes. Se debe evitar el “choques de trenes” que, afortunadamente, no ocurrió en los catorce años de mi rectoría.

Dicen que usted es muy bueno para escuchar, y que eso hizo que su rectoría fluyera sin demasiados tropiezos.

En un congreso al que asistí en Chicago, un conferencista se refería al liderazgo y daba una importancia fundamental al hecho



de escuchar. Decía que muchas personas tienen la tendencia a responder rápidamente sin escuchar los argumentos del interlocutor. Este factor obvio, pero a veces ignorado, es fundamental para llegar a buenas decisiones. Creo que aprendí la lección, aunque a veces pecho por impetuoso y se me dificulta escuchar. Oír es esencial; en ocasiones puede llevar a tomar decisiones diferentes de las que uno creía correctas, o a enriquecer la decisión inicial. A conciliar, a escuchar, se aprende todos los días, es un proceso gradual. La experiencia en los primeros años de carrera en Los Andes y en los Estados Unidos con mis compañeros fue muy útil para eso.

Y ahora sí, con un equipo motivado y con la camiseta puesta y las finanzas más que saludables, ¿en qué objetivos puso su alma?

La marca más importante que quería lograr en mi gestión incluía dos aspectos sin los cuales no habría quedado satisfecho: por supuesto, la calidad de la educación en el pregrado y en el posgrado de la que ya hemos hablado; pero también significaba mucho para mí lograr un modelo que favoreciera el ingreso a la Universidad de estudiantes muy calificados, de bajos recursos económicos.

¿Se refiere a la creación del programa Quiero Estudiar como modelo de apoyo a estudiantes brillantes?

Había un programa iniciado por Rudolf Hommes llamado Oportunidades para el Talento Nacional, que incorporaba buenos estudiantes de diversas regiones del país. Era un programa de difícil manejo porque el reclutamiento de estudiantes era algo subjetivo, y ellos no tenían los más altos niveles académicos. En consecuencia, muchos tuvieron dificultades y se presentaron deserciones relativamente altas o estadías muy prolongadas en



el sistema. Por esta razón, se consideró importante hacer algunos ajustes, y así se inició el programa Quiero Estudiar.

Quiero Estudiar selecciona los mejores estudiantes del país a través de las pruebas Saber 11 y les proporciona apoyo financiero para toda su carrera. Permite que los estudiantes más calificados de Colombia puedan tener una educación de calidad, independientemente de sus recursos económicos. Es además una contribución a la disminución de la inequidad por medio de la educación.

Reitero que la educación superior de calidad, pública o privada, es costosa. En el caso de la pública, los costos los absorbe total o parcialmente el Estado. Las universidades privadas no cuentan con esos recursos y deben generarlos, es un esfuerzo monumental que hace la Universidad, aún más si se considera que hay varias modalidades además del programa Quiero Estudiar, que apoyan financieramente a los estudiantes. Se ofrecen sistemas de créditos condonables total o parcialmente por buen desempeño académico; o créditos reembolsables con intereses blandos, en una menor o mayor proporción, teniendo en cuenta que el estudiante debe devolverle a la sociedad parte del beneficio que ha recibido. Así los recursos recuperados sirven para alimentar el sistema y apoyar a nuevos alumnos. Es un gran esfuerzo el que hace la Universidad para ofrecer estos apoyos.

¿Cómo funcionó el programa Quiero Estudiar desde que lo creó?

Cuando concebimos el programa lo planteamos así: 70% de beca, 20% de préstamo condonable por buen rendimiento académico —normalmente los estudiantes son tan buenos que se ganan ese porcentaje— y 10% de préstamo no condonable, que se debe pagar al final de la carrera.

Siempre me pareció interesante desarrollar un modelo que permitiera ver hasta qué punto ese 10% de préstamo al



alumno se podía ampliar con el fin de liberar recursos para más personas. Imagino que eso tiene que hacerse en función de la disciplina que elija el estudiante, porque en los cálculos de retorno de esos dineros debe estar considerado el posible salario del recién graduado: los ingresos futuros de los abogados suelen ser mayores que los de los artistas recién egresados, por ejemplo.

En el caso mío, quedó esa tarea por hacer. Dejé planteado el problema de cómo hacer que más estudiantes ingresaran al programa, pero no logré solucionarlo completamente. Estaba viendo que era necesario subir un poco ese porcentaje de préstamo por una razón muy simple: en la medida en que se pueda subir ese porcentaje, tenemos la posibilidad de ayudar a más gente. Pero ese estudio hay que hacerlo cuidadosamente porque proponer créditos difíciles de pagar resulta explosivo. Esa fue la revisión que hizo, precisamente, el nuevo rector, Pablo Navas.

¿Es consciente de que el programa Quiero Estudiar les cambió la vida a varias personas? Mejor dicho, ¿constató usted en carne propia los beneficios de Quiero Estudiar?

Unos estudiantes del programa me invitaron a una reunión, antes de mi retiro, y me entregaron unas tarjetas de agradecimiento por haberles dado la posibilidad de estudiar en Los Andes. Son mensajes sinceros y a la vez emotivos que indican que a muchos de ellos y a sus familias la oportunidad de estudiar en Los Andes les cambió la vida. Testimonios como estos son, sin duda alguna, las compensaciones más importantes que recibí por el tiempo que gustosamente le dediqué a la Universidad. Con este programa, y con los otros complementarios, contribuímos a que Los Andes fuera una universidad privada con vocación pública. Esta es la verdadera responsabilidad social de la Universidad.



¿Qué opina de los ajustes que hizo el nuevo rector, Pablo Navas, al programa Quiero Estudiar?

Fundamentalmente, creo que lo que se quiere lograr es que se disminuya la porción de la beca y se aumente algo la del crédito. Filosóficamente estoy de acuerdo, lo único es que se tiene que ser muy cuidadoso en el estudio de hasta qué punto se puede llegar con el esquema de préstamos para que sean manejables por los jóvenes profesionales cuando se gradúen.

Con un artículo recientemente publicado en *El Tiempo*, en el que se especifica el ingreso mensual de los profesionales hoy, el tema puede ser aterrador. Son profesionales que tienen ingresos de un millón y medio de pesos al mes, con excepción de los ingenieros de petróleos, los geólogos y los médicos. Sin embargo, estos últimos ganan actualmente dos millones doscientos mil al mes, lo cual, después de todo lo que estudian y de lo que les cuesta la carrera, es una cosa ridícula. Petróleos está como en tres millones setecientos mil y geociencias como en dos millones ochocientos mil por el auge minero y de hidrocarburos. Pero uno se pregunta: un historiador que sale a ganar un millón de pesos, ¿cuánto puede pagar de crédito después de graduado? No tengo la respuesta en este momento porque hay que hacer el análisis juicioso de cómo se van a ir incrementando los ingresos del profesional para que el sistema no explote.

En Chile, ese es el tema, porque el Gobierno aporta 17% de recursos a la universidad pública por cada estudiante y el resto lo constituye un crédito asumido por los estudiantes, que quedaron varados en las circunstancias actuales y no pueden pagar su deuda.

Yo entiendo al nuevo rector de Los Andes en su inquietud de apoyar a más gente. Es que a veces uno es esclavo del éxito. Resulta que el programa Quiero Estudiar ha sido



tremendamente exitoso, y eso ha llevado a que cada vez haya más solicitudes. El puntaje de corte para el ingreso al programa ha ido subiendo sistemáticamente, y en este último semestre entiendo que llegó a ochocientos. Estamos dejando por fuera una gran cantidad de estudiantes muy calificados. Yo lo entiendo, y ojalá encuentre el sistema adecuado.

¿Cómo podría ayudar el Estado en esto?

Primero, hay que buscar una ayuda del Gobierno para la universidad de calidad —no importa si es pública o privada— mediante el incremento de los aportes que hace a Icetex para préstamos blandos y en condiciones muy favorables, y que esos créditos favorezcan a las universidades de mayor calidad. Tiene lógica, porque son las universidades en las que sus egresados tienen mayores posibilidades de conseguir trabajo en su carrera profesional. Esos créditos deberían ser muy flexibles y subsidiados en términos de intereses. Segundo, se deberían mirar esquemas en los que el pago del crédito cuente con un período muerto de unos seis meses o un año —creo que ya existen algunos ejemplos— después de que las personas se gradúen. Tercero, es necesario que el sistema esté atado al empleo de la persona porque, ¿qué pasa si el recién egresado queda sin empleo? ¿Lo ejecutan?

Australia ha estudiado muy bien este tema y cuenta con sistemas que funcionan; vale la pena revisar esas experiencias. Se debería estudiar un crédito total o parcialmente condonable por buen rendimiento académico y tiempo de estudio razonable; es decir, si un estudiante termina su carrera en ocho semestres y otro en diez, el que termina en ocho debería tener un incentivo porque hizo un uso más eficiente de los recursos que se le prestaron. Entonces se le debería condonar algo de su deuda por ese hecho. Pero también, obvio, si el estudiante



tiene un promedio en calificaciones superior a 4, es razonable que haya una condonación proporcional a su mérito. Eso lo tenemos diseñado en un esquema muy sencillo para parte del programa Quiero Estudiar; a la larga, se trata de una beca. Por supuesto, eso tiene un enorme costo para la Universidad, pero esos recursos podrían provenir del Estado, total o parcialmente, para ampliar el espectro de atención actual. Ese es el apoyo fundamental por parte del Estado que necesita la universidad privada de calidad, mucho más que apoyos directos y ese tipo de cosas, en las que personalmente no creo.

¿Cómo se puede hacer un uso más eficiente de los recursos limitados que ofrece el Estado para la educación?

Dos precisiones y una afirmación de perogrullo: ya he dicho que la educación de calidad es costosa, sea privada o pública. En el caso de la pública, los costos hoy son superiores a los de Los Andes; es decir, si les cobraran a los estudiantes una matrícula correspondiente a los costos reales de la entidad pública, estaría por encima de la matrícula de Los Andes.

Pensaría que la universidad pública, con el número de personas que recibe, debería revisar lo que le pagan los estudiantes que tienen mayores ingresos, porque creo que tácitamente hay un subsidio innecesario para algunos que tienen la capacidad de pago y eso, infortunadamente, les quita la posibilidad de estudiar a muchachos muy buenos que en realidad no tienen los recursos.

Hay un ejercicio sencillísimo que se podría hacer y es preguntarle al estudiante a su ingreso de qué colegio viene y cuánto pagaba mensualmente... la universidad pública debería cobrarle por lo menos eso. Así liberaría dineros para aceptar a otros estudiantes capacitados que los necesitan más.



¿A dónde debe llegar el programa Quiero Estudiar en Los Andes?

Buscar que el programa cubra no 8% o 10% de nuestros estudiantes, que es la meta que se ha fijado por ahora, sino 25%, para que justamente Los Andes no se convierta en una universidad a la que solo asisten las personas privilegiadas. Se tiene que incrementar sustancialmente el programa y esa es la verdadera revolución por adelantar. Este proceso debe estar atado, obviamente, al fortalecimiento de la calidad en la educación que tiene que hacer el Estado en la primaria y el bachillerato; porque, si no, es difícil que la gente sea exitosa en la educación terciaria.

Esto existe en muchísimas partes del mundo. Leía recientemente en un artículo sobre educación que los chinos están yendo en números cada vez mayores a Europa y los Estados Unidos a estudiar, y van porque hoy hay gente de ingresos muy altos que puede darse el lujo de pagar las mejores universidades del mundo. ¿Qué hace, por ejemplo, la universidad de California frente a eso? Tiene dos sistemas de matrículas: la que pagan los estudiantes del Estado de California, que está alrededor de los 12.000 dólares al año, y la que pagan los estudiantes de fuera del Estado y los extranjeros, que vale alrededor de 36.000 dólares al año. Los ingleses hacen exactamente lo mismo. Creo que se debe aprovechar el hecho de que hay gente que puede pagar las sumas que la educación de calidad requiere para de esa manera subvencionar a quienes no tienen cómo pagar.

Yo quisiera que cualquier estudiante que tenga un puntaje de ingreso a Los Andes que, en el esquema actual, sea superior a los seiscientos puntos, por decir algo, pudiera ingresar. No sé si eso equivale a 20 o 25% del estudiantado hoy, pero calculo que debe ser de ese orden. Lo fundamental es que el estudiante calificado logre ingresar.



Veo que es un tema que lo desvela. Imagino que ha estudiado fórmulas muy creativas...

Hay que ser muy ingeniosos en esto de encontrar los fondos. Hay otros esquemas que podemos mirar también: uno puede movilizar a la industria privada. Nosotros lo logramos con el programa de Geociencias, lo abrimos con muy buenos estudiantes, fuimos a las empresas del sector para que lo apoyaran y actualmente lo están haciendo. Esas empresas saben que si producimos buenos profesionales, son ellas las que directamente se van a beneficiar y, por tanto, el país también.

Ahora la industria lo está haciendo generosamente; no exigen por su apoyo que esos estudiantes vayan a trabajar con ellos apenas se gradúen, pero podrían hacerlo y es otra fórmula para analizar: que la empresa X, Y o Z asuma el patrocinio parcial de cuatro o de diez magníficos estudiantes de Geociencias para que ingresen a Los Andes con el compromiso de que cuando salgan vayan a trabajar en su industria. Y cuando se gradúen y entren a trabajar, del salario que se les paga se debitará el 20% del valor que el industrial pagó por la carrera de su empleado, y le condonará el resto, por decir algo. Es decir, a los cinco años de trabajo, o menos, el profesional puede haber pagado su deuda de estudio y el industrial contará con un profesional excelente y comprometido... hay muchos sistemas que se pueden utilizar. Lo fundamental es, en el caso de Los Andes, que ningún buen estudiante se quede por fuera.

Si las cosas van bien, ese porcentaje de estudiantes con apoyos financieros debería ser cada vez más alto, porque la educación primaria y secundaria también debería ir mejorando su calidad. Así se cierra la brecha entre los colegios de mejor calidad —que son los que actualmente suministran los estudiantes buenos a las mejores universidades del país, ya sean públicas o privadas— y los colegios de menores resultados.



¿Qué tan lejos estamos de la universidad gratis en Colombia?

¡A años luz de distancia! Por ahora, Colombia debe incrementar los recursos para apoyar el mayor número posible de estudiantes de educación superior.

Si se pensara en sistemas totalmente gratuitos de educación, estos deberían comenzar en la base: el preescolar, la primaria, seguir con la secundaria, para finalmente llegar a la superior. Los recursos requeridos son considerables y el Estado no tiene cómo hacerlo desde el principio hasta el final de la cadena educativa.

Es mucho más conveniente fortalecer, hasta donde sea posible, los programas de apoyo financiero. Los recursos son limitados y deben ser utilizados juiciosamente. Ojalá se pueda algún día cercano hacer un recorte al gasto militar para invertir esos recursos en educación, pero los países de nivel de desarrollo similar al de Colombia difícilmente pueden ofrecer educación superior gratuita. Insisto en que en los esquemas gratuitos de educación se termina subvencionando a estudiantes que no lo necesitan, y en estos países los recursos para la educación son insuficientes.

Por ejemplo, el sistema brasileiro de educación pública es gratuito, y a la Universidad de São Paulo entra un gran porcentaje de estudiantes de estratos altos porque el sistema de ingreso es muy selectivo y acceden en primer lugar los provenientes de los mejores colegios, que son generalmente personas con facilidades económicas. ¿Qué sentido tiene que hijos de personas adineradas se eduquen a ningún costo, mientras que quienes requieren del apoyo económico no consiguen entrar porque la educación pública a la que acceden desde niños no tiene la calidad requerida? En la universidad pública colombiana, guardadas proporciones, se presentan casos similares.



Con sistemas como el colombiano, que combinan lo público con lo privado, lo más lógico es que los que puedan pagar lo hagan y los demás reciban apoyo financiero en la medida en que lo requieran. El porcentaje de estudiantes de bajos recursos que accede en Colombia a la educación superior es aún muy bajo, en buena parte debido a los deficientes niveles de la educación primaria y secundaria.

El país ideal es aquel en que hay alimentos, salud y educación para toda la población, ojalá a ningún costo. Desafortunadamente ese país no existe.



El ejecutor, el administrador y el estratega

Dicen que una imagen vale más que mil palabras, y la rectoría de Carlos Angulo Galvis parece comprobar el adagio: índices de crecimiento y calidad, miles de metros cuadrados de construcción (ver cuadro de gestión en la siguiente página).

Hablemos de la estrategia y el tesón que desplegó durante su rectoría para que fuera posible acumular tantos logros en este cuadro de su gestión. En cuanto a la pertinencia académica para el país, ¿cuáles fueron sus ejecuciones y cómo las consiguió?

En lo académico, me empeñé en el fortalecimiento de los programas de pre y de posgrado y en la identificación de áreas del conocimiento que serán importantes para el país en los próximos años. Están funcionando plenamente esos cuatro programas de pregrado que se crearon durante mi rectoría: Geociencias, Química, Ingeniería Biomédica y Medicina; pregrados que le van a prestar un servicio enorme a la sociedad.

¿Para qué crear esa carrera de Geociencias en Colombia?

El tema se analizó muy detenidamente y concluimos que corresponde a una disciplina fundamental para el país. Colombia tiene una falencia de profesionales calificados en este campo y el auge de la minería y del sector de hidrocarburos ha hecho que se requieran profesionales de alto nivel.

PERIODO		CALIDAD Y DIFERENCIACIÓN				
		ESTUDIANTES	PROFESORES DE PLANTA	PROGRAMAS ACADÉMICOS	INVESTIGACIÓN	INTERNACIONALIZACIÓN
MISIÓN 1998	1997	7.439 # Pregrado 815 # Maestría 4 # Doctorado	384 TCE 27 % Doctorado 40 % Maestría	27 # Pregrado 15 # Maestría 1 # Doctorado		
	1999	Creación de la Beca Alberto Magno		Visita de SACS 1998 Programa de estudios dirigidos Reformas curriculares de Administración, Diseño y Economía Maestrías: Educación, Ciencias - Física Doctorados: Ciencias - Física, Ingeniería		
	1999	7.518 # Pregrado 870 # Maestría 6 # Doctorado	393 TCE 34 % Doctorado 37 % Maestría	28 # Pregrado 16 # Maestría 3 # Doctorado		Doble diploma de Administración con U. de Tulane
PROGRAMA DE DESARROLLO INTEGRAL 2001-2005	2001	Creación del Programa de apoyo financiero		Pregrado Ingeniería Ambiental Maestrías: Psicología, Derecho y Antropología, MBA, EMBA		
	2001	7.902 # Pregrado 917 # Maestría 6 # Doctorado	389 TCE 39 % Doctorado 43 % Maestría 14 Profesores en formación	26 # Pregrado 19 # Maestría 7 # Doctorado 40 % Programas de pregrado acreditados CNA		37 Est. Internacionales 24 Est. Uniantinos fuera
	2003	Creación del programa Pentágono Primer examen de ECAES: Ingeniería Mecánica, mejor calificación promedio Apoyo a estudiantes de colegios del Distrito de Bogotá		Pregrado Medicina Maestrías: Ciencias Biomédicas; Regulación y Ciencias Biológicas Implementación del Ciclo Básico Uniandino		
PDI 2006 - 2010	2003	9.316 # Pregrado 1.368 # Maestría 14 # Doctorado	393 TCE 39 % Doctorado 44 % Maestría 75 Profesores en formación	28 # Pregrado 19 # Maestría 7 # Doctorado 53 % Programas de pregrado acreditados CNA	82 # de documentos 707 Citaciones	24 Est. Internacionales 147 Est. Uniantinos fuera 87 Profesores visitantes
	2005	Programa Quiero Estudiar Becas: Vegalara, Dora Röhlisberger, Guillermo Wiedemann Creación del Fondo de Programas Especiales - FOPRE ECAES: 8 de 11 programas en el 1° lugar	Ajuste estructural salarios	Pregrados: Química Maestrías: Filosofía; Historia y Estudios Culturales Doctorado: Matemáticas Acreditaciones Administración: EQUIS y AMBA		
	2005	10.489 # Pregrado 1.521 # Maestría 48 # Doctorado 108 # Quiero Estudiar	467 TCE 45 % Doctorado 43 % Maestría 92 Profesores en formación	28 # Pregrado 19 # Maestría 7 # Doctorado 64 % Programas de pregrado acreditados CNA	97 Grupos Colciencias 168 # de documentos 913 Citaciones	38 Est. Internacionales 182 Est. Uniantinos fuera 197 Profesores visitantes
MEGA 2020 Ajuste misión 2010	2007			Reformas curriculares: 11 Doctorados: Administración Acreditación Institucional 9 años		
	2007	11.475 # Pregrado 1.565 # Maestría 84 # Doctorado 288 # Quiero Estudiar	510 TCE 49 % Doctorado 38 % Maestría 104 Profesores en formación	28 # Pregrado 28 # Maestría 12 # Doctorado 78 % Programas de pregrado acreditados CNA	113 Grupos Colciencias 259 # de documentos 783 Citaciones	70 Est. Internacionales 280 Est. Uniantinos fuera 245 Profesores visitantes 35 Escuelas de Verano
	2009			Maestrías: Gobierno, Gerencia Ambiental, Geografía, Finanzas, Mercadeo, Psicología Clínica Creación programa de Alto Gobierno Doctorados: Derecho, Psicología, Ciencia Política, Antropología, Historia Acreditación de AACSB para Administración	Creación de Comité de ética Operación del CEGA	Creación del Instituto Confucio
PDI 2011-2015	2009	12.542 # Pregrado 2.454 # Maestría 245 # Doctorado 724 # Quiero Estudiar	589 TCE 58 % Doctorado 36 % Maestría 90 Profesores en formación	31 # Pregrado 36 # Maestría 16 # Doctorado 84 % Programas de pregrado acreditados CNA	128 Grupos Colciencias 360 # de documentos 2.519 Citaciones	178 Est. Internacionales 345 Est. Uniantinos fuera 413 Profesores visitantes 45 Escuelas de Verano
	2011	Primera cohorte de médicos graduados		Pregrados: Geociencias, Ingeniería Biomédica, Historia del Arte Maestrías: Arquitectura, Derecho privado, Derecho público, Derecho Internacional, Química, Periodismo, Ing. Química, Salud Pública, Pedagogía de Lenguas Extranjeras, Gerencia y Práctica del Desarrollo Doctorados: Educación, Literatura, Química, Filosofía		

ESTRUCTURA Y RECURSOS / EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA			RELACIÓN / PRESENCIA E IMPACTO EN EL ENTORNO	
FINANZAS y DIVERSIFICACIÓN	RECURSOS	ESTRUCTURA Y GESTIÓN	EGRESADOS	IMPACTO
134 Ingresos operacionales \$370 M Donaciones	125.209 # de títulos de libros 49.477 m ² construidos Edificio Aulas	Creación Facultad de Artes y Humanidades Conformación Consejo Consultivo departamentos	27.599 # egresados	Celebración 50 años
167 Ingresos operacionales \$370 M Donaciones	171.651 # de títulos de libros 56.296 m ² construidos Implementación Sistemas BANNER y ICEBERG	Creación del CIEP (Centro de Información y Formación en Educación y Pedagogía) Creación del Comité de ética	31.320 # egresados Encuentro con egresados en Washington Distribución Nota Uniandina	Creación de Alianza Educativa
176 Ingresos operacionales Unificación del valor de la matrícula en pregrado Creación de fondo de reposición y mantenimiento -equipos laboratorio	204.489 # de títulos de libros 63.518 m ² construidos Web-ct Inauguración Bloques H, B, L, y Proyecto del Paseo La Pola Plan de Regularización y Manejo Planta física Uniandes	Comités del Consejo Directivo: Planeación, Consejería de Recursos y Financiero Direcciones nuevas: Administrativa, Financiera, Recursos Humanos, Planeación y Evaluación, Planta Física, Tecnologías de Información, Admisiones y Registro Implementación del BENEFLEX: Plan de Beneficios Flexibles	35.271 # egresados Volver a los Andes 1 Distribución Nota Uniandina	Desarrollo del Programa Pequeños Científicos
213 Ingresos operacionales \$1.852 M Donaciones	206.489 # de títulos de libros 65.209 m ² construidos 1.067 Equipos de cómputo Bloques J, Q Apoyo al aprendizaje: 20 Ambientes virtuales	Creación de la Dirección de Desarrollo Política sobre la duración en cargos directivos: dos años	39.635 # egresados Encuentro egresados Miami Portal de Egresados Distribución Nota Uniandina	Apoyo a Universidades Regionales
254 Ingresos operacionales \$1.852 M Donaciones	223.552 # de títulos de libros 75.512 m ² construidos 1.358 Equipos de cómputo Centro de Prácticas de la Facultad de Medicina People Soft Implementación sistema de acceso a la Universidad Internet 2	Creación de la Dirección de Investigaciones Creación de la Escuela de Gobierno Aprobación del estatuto profesoral Política de delegaciones de autoridad Conformación comité de investigaciones y doctorados	44.863 # egresados Volver a los Andes 2 Encuentros Nacionales: Cali, Barranquilla Encuentros Internacionales: Londres y New York Distribución Nota Uniandina	Socialización de las reformas curriculares
297 Ingresos operacionales \$8.396 M Donaciones Formalización de la donación de Julio Mario Santo Domingo	300.304 # de títulos de libros 137.577 m ² construidos 1.894 Equipos de cómputo Inauguración Edificios: Mario Laserna, Santo Domingo Inauguración del W y del Centro Deportivo Compra de la estación de policía	Creación Vicerrectoría de investigaciones Reforma estatutaria	50.665 # egresados Volver a los Andes 3 Encuentros Nacionales: Bucaramanga Encuentros Internacionales: Londres Distribución Nota Uniandina	Entre las 500 en The QS Ranking Facultad de Administración, puesto 5 en América Economía Creación de la Orquesta Uniandes Imagen Institucional: manual de imagen y actualización del logotipo Eventos 60 años: Historia de los Andes, publicaciones y eventos Libros Blancos sobre Transporte y Droga
370 Ingresos operacionales \$10.348 M Donaciones	351.989 # de títulos de libros 152.584 m ² construidos 2.129 Equipos de cómputo Bloque I, Bloque Ip y ampliación Biblioteca de Economía Implementación de SAP: Función Financiera- administrativa, gestión humana	Proyecto de Transformación para la Efectividad Administrativa- TEA	56.342 # egresados Volver a los Andes 4 Distribución Nota Uniandina	Entre las 550 en The QS Ranking (2010-2011) Entre las 450 en The QS Ranking (2011 - 2012)

Las cifras equivalen al primer año del periodo / Las cifras financieras están en miles de millones de 2011 / Los datos del periodo 2009-2011 corresponden a 2011 (población y programas) y 2010 las otras



Se diseñó un programa diferente, con gran fortaleza en ciencias básicas y ciencias sociales y humanidades. El departamento se apoya en toda la Universidad y lo conforman profesores de muy alto nivel académico, con formación doctoral. Se abrió en el segundo semestre de 2011 y ha tenido gran éxito, pues ha permitido obtener importantes recursos de los sectores privado y público para apoyar a los mejores estudiantes y crear la cátedra.

¿Y el de Química?

Tradicionalmente había sido un departamento de servicio muy fuerte, pero no otorgaba grados académicos. El programa formal permite atraer mejores profesores y ofrecer más alternativas a la Universidad. Este programa se abrió en el primer semestre de 2006.

¿Cuál es el tema con la Ingeniería Biomédica?

Este programa sigue la tradición de la Universidad de investigar desde la ingeniería aspectos relacionados con la medicina. En los años setenta se trabajó con el profesor Salomón Hakim en su válvula para el cerebro, proceso en el cual hubo aportes interesantes de profesores de la Universidad; también se ha venido trabajando en la mecánica ocular y en el sistema cardiovascular. Ese programa busca acercar la medicina a la ingeniería y trabajar en temas avanzados de investigación.

Se aprovechó también la experiencia obtenida en la Maestría en Ingeniería Biomédica, que ha tenido buenos resultados. El programa de pregrado se abrió en el segundo semestre de 2011, ha tenido una excelente acogida y colabora activamente con Medicina.



Usted fue de los que defendió la creación de la Facultad de Medicina. ¿Cuáles son los antecedentes y por qué decidió meterse en ese lío?

El proceso tomó varios años. En la Universidad se había hablado mucho acerca del establecimiento de la Facultad de Medicina. Incluso, entiendo que en los años cincuenta hubo un ofrecimiento a Mario Laserna de un grupo de médicos polacos que abandonaron su país después de la Segunda Guerra Mundial, para abrir una facultad en Colombia. La Universidad manifestó entonces que no estaba preparada para adelantar el proyecto. A finales de los cincuenta y principios de los sesenta se estableció un programa premédico, que ofrecía los primeros semestres de educación, de la misma forma como lo hacían los norteamericanos, para que los estudiantes, una vez hubieran cursado los primeros semestres en Los Andes, continuaran medicina en la Universidad del Valle. Era un programa financiado por la Fundación Rockefeller. Algunos estudiantes fueron al Valle, otros estudiaron en facultades de Medicina en Bogotá y otros en los Estados Unidos. Después de algunos años, la Universidad del Valle resolvió ofrecer el programa completo y el premédico de Los Andes terminó. En los setenta, ochenta y noventa se habló mucho del tema, pero en forma general. Cuando surgió la inquietud, se concluía rápidamente que el proyecto no era viable.

Entonces, en 2001, el vicerrector académico, José Rafael Toro, y su hermano Jaime, distinguido neurólogo, en conversaciones que mantuvieron cuando su padre estaba muy delicado de salud, empezaron a formular la posibilidad de establecer la Facultad. José Rafael hizo la propuesta al Comité de Rectoría, en el que participamos Alfonso Mejía, vicerrector administrativo y financiero; Margarita Gómez, secretaria general; y yo. La primera reacción de Alfonso y la mía fue decir que no era viable por las dificultades inherentes al proyecto y por los posibles costos. Al insistir José Rafael en el proyecto, se acordó que



hiciera un estudio de factibilidad para evaluarlo realmente. Con la meticulosidad que lo caracteriza, inició el estudio con el apoyo decidido de dos médicos de la Fundación Santa Fe de Bogotá: José Félix Patiño y Gustavo Quintero. Entre los tres desarrollaron un programa curricular, elaboraron los presupuestos y prepararon un informe de factibilidad. Gradualmente, el Comité de Rectoría concluyó que el proyecto tenía solidez. Para este informe fue de gran importancia el apoyo de la Fundación Santa Fe de Bogotá y su decisión de participar activamente en el proyecto. Como se trataba de un asunto de gran envergadura se debía obtener, en primera instancia, la conformidad y el apoyo del Consejo Académico —se requería la decidida colaboración de las diferentes facultades, principalmente de Ciencias e Ingeniería— y, por supuesto, la aprobación del Consejo Superior. La tarea, que recayó en tres ingenieros, José Rafael Toro, Alfonso Mejía y yo, era la de convencer a los demás estamentos de Los Andes de la bondad del proyecto.

¿Cuáles fueron los mejores argumentos que esgrimieron?

En favor de la apertura de la Facultad siempre estuvo presente el hecho de que la Universidad había adquirido una madurez suficiente para adelantar el programa, dado el desarrollo de las diversas unidades académicas, principalmente las relacionadas con las ciencias naturales —química, matemáticas, física y biología—, que podían proveer bases muy buenas para los estudiantes de Medicina. Era claro, también, que Medicina redondeaba el proyecto académico de Los Andes y permitía una articulación entre las ciencias, la ingeniería, la administración, la economía y otras disciplinas. El hecho de que la Fundación Santa Fe de Bogotá estuviera dispuesta a colaborar con entusiasmo en el proyecto a través de su hospital constituía un aporte fundamental que fortaleció el proyecto, y hay que anotar que



fue notable el apoyo de las directivas de la Fundación, con los doctores Alfonso Esguerra y Roberto Esguerra a la cabeza.

Señalamos la relevancia del tema de la salud en el siglo **xxi** y nuestro deseo de hacer parte de ese desarrollo. Se enfatizó mucho en que el proyecto —que incluía infraestructura, formación profesoral y apoyo financiero para estudiantes— era económicamente viable, y mostramos las cifras.

En ese momento decidimos agilizar el programa de desarrollo de infraestructura de la Universidad y construir el edificio Mario Laserna para la Facultad de Ingeniería y otras obras para las demás facultades, con el propósito de demostrarle a toda la comunidad que el proyecto de la Facultad de Medicina no iba a afectar el desarrollo normal de la Universidad.

¿Cómo fue el proceso de aprobación?

Según los estatutos de la Universidad, el programa podría haberse aprobado por el Comité Ejecutivo, es decir, por nueve personas, que provienen del Consejo Superior. Sin embargo, teniendo en cuenta la importancia de la propuesta, se decidió en el Comité Ejecutivo que debería ser aprobado por el Consejo Superior en pleno. Se organizaron múltiples sesiones de trabajo con grupos de miembros del Consejo Superior para presentarles en detalle el proyecto y debatirlo. La situación financiera de la Fundación Santa Fe era difícil en ese momento, lo cual requería explicaciones adicionales. Los diálogos permitieron a los consejeros expresar todas sus inquietudes y obtener de la Administración las aclaraciones necesarias. Después de un trabajo de equipo continuo de varios meses, el Consejo Directivo aprobó el proyecto de la Facultad de Medicina en 2003.

¿Cuáles fueron las características de esta facultad y qué le aporta a Colombia en donde hay varias facultades de medicina de muy alto nivel?



El programa tuvo desde el principio características muy interesantes, como una formación básica en ciencias sociales y humanidades, igual a la de otros programas de la Universidad; formación intensiva en ciencias naturales —química, física, biología, matemáticas—; enseñanza integrada de las ciencias médicas básicas, con cursos dictados por profesores especializados en esas áreas; y la posibilidad para los estudiantes de incursionar en áreas específicas de la medicina en los últimos semestres. Se trataba de un programa muy atractivo y bien diseñado que seguía los lineamientos generales de la Universidad de Pennsylvania, en los Estados Unidos. El programa fue aprobado por unanimidad y con entusiasmo por el Consejo Académico, con lo cual se concluyó favorablemente una primera etapa.

Sabíamos que íbamos a ofrecer un programa diferente al de las demás facultades de medicina en el país, para lo cual se requería reorganizar ciertas actividades y preparar profesores en el exterior. Entonces, como primer paso, se enviaron profesores a los Estados Unidos y Europa para que se prepararan para la enseñanza de las ciencias básicas de la medicina.

Los primeros estudiantes ingresaron en agosto de 2004 y culminaron sus estudios en junio de 2010. Sus resultados han sido muy buenos, tanto en los Ecaes —pese a que nuestro currículo es muy diferente al de otras universidades colombianas— como en los exámenes para el ejercicio profesional norteamericano (United States Medical Licensing Examination).

La eficaz colaboración de la Fundación Santa Fe ha sido invaluable por su aporte de profesores clínicos de su propio cuerpo médico y puede decirse sin temor a equivocaciones que el proyecto ha sido beneficioso para ambas instituciones, ya que la Fundación se ha consolidado como Hospital Universitario y ha comenzado a formar parte de la categoría de hospitales de mayor relieve en el mundo, y la Universidad cuenta con una



prestigiosa y saludable Facultad de Medicina que provee al país educación de excelencia en esa área. Se construyó, además, un edificio de la Universidad, con recursos nuestros, en predios de la Fundación, bajo el esquema de propiedad horizontal, lo cual demuestra que cuando se quiere colaborar es posible hacerlo y obtener mayores ventajas para los involucrados que si se trabaja por separado.

Con el crecimiento gradual de la Facultad ha sido necesario buscar otros lugares de práctica para complementar a la Fundación, como el Instituto Roosevelt, el Hospital de Suba, la Clínica Monserrate y la Colsubsidio, pero, evidentemente, la idea es que la Facultad se centre hasta donde sea posible en la Fundación Santa Fe para promover y facilitar la creación de escuela, difícil de lograr con múltiples hospitales.

¿El edificio del que habla es el Centro de Prácticas?

Cuando se planeó la Facultad de Medicina se planteó la necesidad de tener un centro de prácticas en la zona del hospital de la Fundación Santa Fe para que los estudiantes pudieran tomar clases y para que el decano y los profesores tuvieran sus oficinas cerca del centro de actividades de los alumnos. Adicionalmente, era necesario crear una biblioteca satélite a la Ramón de Zubiría, para que los estudiantes pudieran tener acceso a la documentación tanto en papel como en medio electrónico. El lugar natural para ese centro era la Fundación Santa Fe, donde había una zona disponible. Gracias a sus directivas, particularmente a su entonces director, Roberto Esguerra Gutiérrez, se logró un acuerdo muy sencillo, según el cual Los Andes le entregaba a la Fundación una suma para tener el derecho de construir un edificio en sus predios. Al terminar el edificio, ese derecho se convertiría en propiedad horizontal. Un esquema jurídico sencillísimo. Fue algo así como la compra de un lote virtual.



La Universidad se comprometió a cubrir la totalidad de los costos y responsabilidades de la construcción de ese edificio y a pagarle a la Fundación la suma establecida por ese derecho. Adicionalmente, como la Fundación tenía en ese momento la necesidad de aumentar el espacio de sus parqueaderos, se involucró ese proyecto al del Centro de Prácticas. Se hizo un solo diseño, un solo contrato de construcción y la gerencia de obra la hizo la Universidad, a través de empresas especializadas en el tema. Los parqueaderos son de propiedad de la Fundación y ella pagó su costo. El proyecto fue ejecutado por dos arquitectas: Piedad Gómez y Luisa Pinto. El edificio se construyó y entró en operación el segundo semestre de 2007. Desde ese momento ha prestado un invaluable servicio. Hay aulas, oficinas, laboratorios, biblioteca y parqueadero. Ese es un claro ejemplo de colaboración entre instituciones para su mutuo beneficio.

El alumno de medicina tiene este espacio adecuado para su práctica, pero nosotros queremos que no pierda el contacto con la sede del campus principal de la Universidad. Para ello se busca que, aun en los últimos semestres, el estudiante tenga que ir al alma máter.

¿Cómo ha funcionado esa colaboración interinstitucional?

La alianza ha funcionado muy bien. La Fundación y sus funcionarios tienen acceso al Centro de Prácticas, a las conferencias, a la biblioteca y a los demás servicios que allí se prestan. Esto es un ejemplo de una suma de esfuerzos sin duplicar para optimizar en todo sentido los objetivos de cada institución. Hemos tenido dos dificultades: una que se arregló con relativa rapidez, que fue el hecho de buscar que la presencia de los estudiantes no tuviera un efecto perturbador en los pacientes. Existió la percepción equivocada de que la circulación de los estudiantes con los médicos en las visitas a los pacientes era inconveniente,



pero poco a poco se fueron haciendo los ajustes y se indicó que no solo no era inconveniente, sino que resultaba ventajoso. Eso lo ha ido entendiendo la sociedad. Aquí no se usaba la expresión “hospital universitario”, pues tenía una connotación negativa, como si fuera una señal de baja calidad; sin embargo, creo que hemos sido pioneros en reposicionar ese nombre, porque ya hay otros hospitales que se comienzan a llamar así.

La segunda dificultad tuvo que ver con que el tamaño del hospital de la Fundación no es suficiente para la Facultad de Medicina hoy, razón por la cual se han hecho algunas ampliaciones y seguramente se harán más; no obstante, en la medida en que sea necesario complementar, buscaremos, de común acuerdo con la Fundación, otros sitios de práctica para los estudios de los alumnos.

¿Y cuál es la ventaja de estudiar medicina en Los Andes?

Estamos formando profesionales diferentes de los de otras universidades. La diferencia radica en el esquema curricular: primero, el médico de Los Andes tiene una formación en ciencias sociales, artes, humanidades y ciencias básicas tal vez más intensa que la que tienen las otras facultades. Segundo, se está integrando la enseñanza de ciencias médicas básicas, como fisiología, anatomía e histología. Adicionalmente, los cursos de ciencias médicas básicas están a cargo de médicos con posgrados en los temas correspondientes. Además, se permite a los estudiantes orientar un poco su carrera en los últimos semestres en áreas tradicionales como la medicina general o las especializaciones clínicas; de esta manera, tendremos médicos que se van a dedicar a la administración hospitalaria o a la medicina familiar, y otros que se dedicarán a la medicina social o a la investigación. El estudiante puede orientarse hacia alguno de esos campos, y eso es muy útil porque no todos van a ser cirujanos,



cardiólogos o neurólogos. No quiero calificar si eso es mejor, pero, indudablemente, es diferente. No tengo ninguna duda de lo acertado del esquema, porque incluso ya hay facultades de medicina de otras universidades que han analizado nuestro programa y han hecho cambios a los suyos.

El esquema se desarrolló con base en el análisis detallado de los programas norteamericanos, los cuales ajustamos a las condiciones locales, teniendo en cuenta que en los Estados Unidos la medicina es un posgrado que se estudia después de adelantar un programa premédico. Lo que hicimos fue articular los dos: los primeros dos años son equivalentes al premédico, y los tres restantes son equivalentes a los estudios de medicina.

¿Se siente satisfecho con los resultados de la creación de la Facultad?

Hay una anécdota que me relataron cuando estábamos en la etapa de planeamiento de la Facultad, que cuenta que estaban reunidos los presidentes de las universidades de Harvard, Yale, Stanford y Princeton; los tres primeros estaban como preocupados y muy serios, mientras que el último se veía sonriente y muy alegre. Al comentar las razones de los diferentes estados de ánimo, encontraron que la alegría del presidente de Princeton se debía a que era el único de los cuatro que no manejaba una facultad de medicina. A pesar de la anécdota, mantuve mi alegría y mi sonrisa en los siete años en los cuales operó la Facultad durante mi rectoría.

Ese crecimiento exponencial que ha tenido la Universidad tanto en ingreso de más estudiantes y profesores para el pregrado y el posgrado como en la apertura de nuevos programas que requieren de espacios físicos y demás medios pedagógicos también se tradujo en un crecimiento de la planta física de la Universidad, por la cual usted es reconocido. ¿Cómo fue ese proceso de construcción de

miles de metros cuadrados y cómo está planteado el crecimiento de Los Andes hacia el futuro?

Con buenos profesores y buenos estudiantes teníamos los elementos fundamentales para una excelente universidad. Existía una falencia y era la relacionada con la infraestructura, la planta física. Siempre he mencionado, y sobre esto hay un acuerdo, que la planta física es una condición necesaria, pero no suficiente, para una educación de calidad. En este caso, la Universidad tenía un déficit de planta física muy marcado. Dada la edad y el deterioro de algunas de las construcciones del campus, se presentaban no solamente falencias en lo referente a espacios, sino falta de conformidad con los requerimientos estructurales demandados por la actividad sísmica de Bogotá. Se inició entonces un ambicioso programa de construcción de nuevos edificios y de adaptación de antiguas construcciones para aulas, laboratorios y oficinas de profesores. Siempre se buscó mantener los espacios abiertos y particularmente las zonas verdes de conservación.

Esto originó debates internos sobre la conveniencia de mantener o reemplazar estructuras existentes. Optamos por conservar en los edificios con valor histórico la parte básica de las estructuras —como las fachadas— y reconstruir completamente la parte interna. Así se hizo en los edificios B y M; el visitante que no sabe lo que hicimos no identifica cambios en el entorno del campus.

Establecimos un orden de prioridades para atender las necesidades de todas las unidades académicas, y los avances han sido notables. Además de lograr un mejor entorno físico para la comunidad, se ha logrado que los estudiantes permanezcan en el campus a lo largo de la jornada diaria, lo cual influye muy positivamente en el proceso de aprendizaje y formación.



Cuando habla del mejoramiento de la planta física, ¿a qué se refiere exactamente?

Hablar del mejoramiento de la infraestructura física comprende, además de los edificios de oficinas y salones de clase, los laboratorios, recursos bibliográficos, recursos de tecnología y comunicación, campos deportivos y espacios de cultura, ocio, esparcimiento y alimentación. Todos estos elementos son importantes para que los estudiantes permanezcan dentro de la Universidad y puedan encontrar el espacio y el servicio que requieren.

Un buen ejemplo es el edificio Mario Laserna, que más que un edificio ha sido calificado por expertos internacionales como un programa curricular de ingeniería, pues se integraron los laboratorios con el programa curricular. O el Complejo Deportivo, que vale la pena conocer para entender su alcance en el proceso educativo de los estudiantes.

¿Qué requisitos pedagógicos se integraron al diseño arquitectónico de la nueva planta física?

Con la planta física se ha buscado promover el trabajo en equipo, algo esencial de aprender en la actualidad, y fomentar el interés de los estudiantes por la investigación, mediante una interacción constante entre espacio, profesores y estudiantes. Esta ha sido una tarea deliberada de excelentes profesionales. Gracias al invaluable aporte de arquitectos como Daniel Bermúdez Samper, Daniel Bonilla, Fernando de la Carrera, Felipe González-Pacheco y el grupo liderado por Javier Vera, entre otros, se ha obtenido una planta física moderna, funcional y muy atractiva, que ha conservado sus características originales, pero que está habilitada para ser flexible y para cumplir



filosóficamente con los requerimientos del estudiante que el siglo XXI demanda.

¿Cómo pensó enfrentar el reto de seguir creciendo y hacer grandes inversiones en un espacio que tiene poco lugar para ampliarse?

Es parte del interés que tiene la Universidad en renovar la zona circundante para que los estudiantes puedan tener una vida universitaria más intensa que cubra la mayor parte posible del día. Obviamente, el desarrollo de la zona debe tener en cuenta a los habitantes actuales del entorno, mediante su integración al proyecto en diversas formas, para que continúen obteniendo beneficios de la presencia de la Universidad, como ya lo ha logrado un número significativo de ellos.

El primer desarrollo tiene que ver con dos predios vecinos a la Universidad, considerados muy importantes para el crecimiento de esta por su ubicación respecto del campus principal: la estación de policía localizada al noroccidente del edificio Laserna y el predio de Artesanías de Colombia, al occidente de los edificios Navas y Franco. En el caso de Artesanías, se han llevado a cabo diferentes contactos desde hace mucho tiempo —y con el Ministerio de Comercio del que dependen— para buscar que ese predio nos sea vendido en condiciones comerciales, porque sería un lugar utilizable como extensión del campus, manteniendo sus características actuales, para uso de profesores, estudiantes y egresados. Los acercamientos no habían tenido mayor resultado hasta que se hizo un contacto al más alto nivel en el Gobierno y se obtuvo la aceptación de la venta. En este momento se han iniciado las negociaciones. El ambiente actual es muy positivo porque la idea es hacer unas obras menores que respeten completamente el carácter de la construcción e involucren en ese espacio no solo a la Universidad, sino a la ciudad.



Ya hay un anteproyecto de conocimiento del alto Gobierno, y seguramente se contratará a un arquitecto para que lo desarrolle. Pero primero tenemos que buscar el esquema que permita esa negociación.

El caso de la estación de policía había sido similar. Desde antes de mi ingreso a la Rectoría se habían iniciado los contactos; yo los intensifiqué tan pronto ingresé, pero solo tuvimos resultados en 2008, cuando se conversó con el general Óscar Naranjo, entonces director de la Policía Nacional, y logramos un acuerdo muy favorable para las partes; es un acuerdo ganadora. La Universidad se compromete a hacer una inversión por una suma igual al avalúo que se hizo del predio, para reemplazar la estación a donde se traslade. Después de analizar diferentes alternativas, se encontró que la mejor opción era la de reformar la estación de La Macarena, de la carrera quinta con calle 30. Mediante esa inversión se debe lograr una estación de policía moderna, que cumpla con las funciones que prestan las actuales estaciones de las calles 28 y 19. Para todos esos efectos se contrató al arquitecto Daniel Bermúdez, quien está formulando el proyecto, y se están haciendo los trámites necesarios, que no son rápidos ni fáciles, pero creemos que esa estación de policía puede estar lista en 2014. El acuerdo dice que, una vez termine la remodelación de esa estación, la Policía trasladará lo que tiene al lado de la Universidad y nos entregará el predio. Los Andes está examinando las posibilidades de aprovechamiento del lugar y, paralelamente a la construcción de la nueva estación, elaboraremos nuestro proyecto. Es evidente que ese predio es muy importante porque limita en todos sus lados, excepto por el norte —parque Espinosa—, con la Universidad. Entonces, la integración de este espacio sería total.

Los Andes, por solicitud de la Policía, se ha encargado de la gerencia total del proyecto y, entre otras cosas, está haciendo buena parte de sus gestiones pro bono, como colaboración con



la Policía. La idea en esos predios es conservar y hacer algo muy similar a lo que tienen las universidades norteamericanas, que se llama “el *union*”, un lugar en el que se congrega la comunidad —alumnos, profesores, egresados, visitantes, etc.— para desarrollar actividades, principalmente de índole cultural. Dado el sitio, se puede también abrir ese espacio para dejar las zonas verdes que actualmente tiene Artesanías e integrarlas a la ciudad. En el lote de la Policía seguramente se construirán laboratorios, se harán ampliaciones de la Facultad de Medicina, de la biblioteca; en fin, se suplirán varias necesidades que tenemos actualmente. Eso está contemplado en el PDI actual, y los usos y diseños de esta zona estarán dictados por él.

¿Y qué espacios hacen parte de la renovación de la zona que menciona?

La Universidad ha hecho una labor impresionante de construcción de planta física. Tiene, por ejemplo, el edificio Laserna, luego el parque que está ahí y detrás de este, el edificio Santodomingo; sin embargo, entre esos edificios queda un triángulo que es tierra mal aprovechada. Estamos discutiendo ideas en ese sentido para desarrollar un proyecto urbanístico en la zona, el Proyecto Fenicia, que sirva al centro de la ciudad y le ayude a la gente que vive allí. No se trata de sacar a los habitantes de la zona, sino de buscar que el centro tenga un óptimo uso de sus espacios durante la noche y los fines de semana. Si va durante el día a la Universidad, encuentra un gentío impresionante, pero a las 8:30 p. m. —que era la hora en que yo salía de trabajar— ya no hay nadie ¡Con una cantidad de instalaciones y de oportunidades que sería muy bueno utilizar!

Pero para eso se necesitan viviendas y actividades alrededor de esas instalaciones y eso es en lo que estamos trabajando. Creo que hemos podido avanzar en eso de inscribir a la Universidad en su entorno del centro, donde está ubicada.



Si se da esa oportunidad de crecer sobre esos terrenos, u otros, ¿ha pensado la Universidad en residencias tanto para profesores como para alumnos?

¡Ojalá la Universidad algún día tenga residencias universitarias! El objetivo es buscar un proceso de aprendizaje integral, no limitado al aula de clase. Un estudiante que se encuentra con un profesor o con un compañero en espacios y actividades extracurriculares puede complementar el aprendizaje que logra en la clase de manera exponencial.

¿Fue partidario de crear sedes de la Universidad en otras ciudades del país?

Prefiero el modelo de las universidades de prestigio de los Estados Unidos de tener solo una sede y adelantar programas de corta duración en otras ciudades. Un esquema atractivo para universidades públicas, pero de difícil aplicación para privadas, sería el del Estado de California, que cuenta con un sistema de universidades de características y especialidades diferentes. Ojalá Colombia tuviera treinta o cuarenta universidades del estilo de los *community colleges* de los Estados Unidos, en las ciudades pequeñas del país, en las que los estudiantes puedan adelantar sus dos primeros años de educación superior; la terminación del pregrado se haría en universidades regionales más desarrolladas. Con este esquema, que disminuiría los costos de la educación, se formarían profesionales mejor calificados.

Los posgrados se ofrecerían principalmente en universidades de un mayor grado de desarrollo. Con ese sistema escalonado se mejoraría sustancialmente la calidad de la educación. La clasificación Carnegie de universidades, muy reconocida en el mundo de la educación, ubica a las instituciones educativas en una gran pirámide, en un sistema articulado que comienza con los *community colleges* y termina con las universidades de investigación. Este esquema permite a los estudiantes estudiar en

las instituciones más apropiadas para los niveles de educación que persiguen.

Por esto no he sido partidario de que Los Andes tenga sucursales en otras ciudades. Puede adelantar más eficientemente su labor fortaleciendo su sede y prestando asesoría a universidades de menor nivel de desarrollo en las regiones. De hecho, la Universidad ha colaborado desde los años setenta con diversas instituciones: con la Universidad del Norte se adelantó un programa 3-2 siguiendo el modelo inicial de operación de Los Andes. El programa terminó cuando la Universidad del Norte estuvo en capacidad de ofrecer los programas completos. Otros casos similares de colaboración se han dado con la Universidad Minuto de Dios, Coruniversitaria, hoy Universidad de Ibagué, y con la Universidad Tecnológica de Bolívar. La colaboración le permite a las universidades regionales ofrecer los programas de ingeniería, con la infraestructura requerida para los primeros dos años, sin necesidad de tener laboratorios y profesores especializados para la segunda parte de la carrera. El otro campo de acción es el de la asesoría administrativa a otras universidades a través de seminarios y cursos. La Universidad tiene una Dirección de Planeación y Evaluación muy fuerte, que ha sido vital para su progreso y colabora actualmente con otras universidades.

¿Fue fácil acercarse entre universidades?

Tiene que ser un proceso gradual basado en el respeto académico mutuo. Es satisfactorio que la colaboración entre la Universidad Nacional y Los Andes vaya en ascenso, y que exista intercambio de estudiantes en números, limitados por ahora, que deberían aumentar. Adicionalmente, se desarrollan algunos proyectos conjuntos de investigación entre varias universidades, el más importante de los cuales es el Centro de Investigación



en Sistemas Complejos (Ceiba), proyecto conjunto de largo plazo de la Nacional, la Javeriana, el Rosario y Los Andes, con financiación de Colciencias.

También es deseable que se dé ese acercamiento entre profesores, aprovechando los períodos sabáticos y la complementación de los programas académicos. El intercambio hasta ahora se ha desarrollado principalmente en ciencias naturales y en menor grado en ciencias sociales. La colaboración no surge de la noche a la mañana, requiere un buen conocimiento mutuo, pero es deseable en tanto que evita la duplicación de esfuerzos y sus costos. Se trata de sumar fortalezas, de complementarse y de lograr una universidad colombiana más fuerte.

No estoy segura de que su próxima respuesta sea imparcial, pero, igual, quiero formularla. ¿En qué disciplina es muy buena la formación de Los Andes?

Es una pregunta difícil de contestar porque las unidades académicas son muy comparables y se complementan unas a otras. Se mencionan más algunos programas, como Economía, porque los economistas acceden a altas posiciones públicas y son muy conocidos por la opinión pública. Sin embargo, en la Universidad hay un gran equilibrio entre las unidades académicas porque interactúan constantemente y los programas de estudios son todos interdisciplinarios.

Lo expreso frecuentemente de manera muy coloquial diciendo que los estudiantes van a Los Andes a estudiar Ingeniería Civil, por ejemplo, no en el Departamento de Ingeniería Civil, tampoco en la Facultad de Ingeniería, sino en la totalidad de la Universidad. Ese ingeniero se nutre de la Facultad de Ciencias Naturales, de la de Ciencias Sociales, de la de Artes y Humanidades. Hemos logrado este equilibrio de manera sistemática y continua. La excelencia en la formación de los profesores es también un objetivo de la totalidad de la Universidad, y no se ha

favorecido a ninguna unidad académica en particular. Es posible que las unidades más recientes tengan un nivel de desarrollo un poco menor que las antiguas, pero es cuestión de tiempo.

¿Qué peso tiene la Facultad de Ingeniería en Los Andes?

La Universidad era reconocida en su primera etapa, principalmente, por Ingeniería, que tradicionalmente ha tenido el mayor número de estudiantes. Actualmente constituyen 43% de la población. La Facultad de Ingeniería indudablemente es muy sólida, y su fortaleza es alimentada por los Departamentos de Física, Química, Biología y Matemáticas de la Facultad de Ciencias Naturales, así como por la Facultad de Ciencias Sociales y la de Artes y las Humanidades. Por eso se debe hablar de la totalidad de la Universidad. La mayor exposición pública la reciben las facultades más *profesionalizantes*: Ingeniería, Economía, Administración. Evidentemente, en todas las universidades hay áreas más fuertes que otras y tienen características particulares que las favorecen. Por ejemplo, el tema del transporte en Ingeniería Civil puede estar más desarrollado en una universidad que en otra debido a los diferentes enfoques de los programas, y por ello es posible la complementación entre las universidades de calidad.

Todo el tiempo hemos hablado de la formación universitaria como la única en el nivel terciario de la educación, pero lo cierto es que cualquier país requiere más técnicos y tecnólogos que universitarios. No todos los estudiantes quieren o tienen las aptitudes para pasar por la universidad. ¿Cómo se articula de manera saludable la educación técnica y tecnológica con la universitaria en un país como Colombia?

Se podría buscar que desde el bachillerato el estudiante pudiese tener la posibilidad de seleccionar ciertas áreas prioritarias en su estudio, además de tener aproximaciones directas a los



campos técnicos y tecnológicos. Esto articularía mucho mejor el bachillerato con los estudios superiores en general. Si el bachiller va a seguir una educación técnica o tecnológica, debe tener las bases adecuadas para ello, y el bachillerato es clave en su formación, como también lo es si desea seguir una carrera universitaria. Este esquema existe en diversos países y tal vez los mejores ejemplos se encuentren en Inglaterra y Alemania.

¿Habla de hacer cambios de fondo al contenido del bachillerato?

Estoy hablando de algo que si se hace bien resulta muy positivo, pero si se hace mal, el efecto es muy negativo. Se trata de iniciar un proceso de selección de estudiantes a lo largo del bachillerato. En Europa se utiliza en varios países, pero en cierta manera determina, a veces demasiado temprano, el futuro del estudiante. Sin embargo, cuando la decisión del estudiante es acertada, lo lleva a ser más productivo a una edad más temprana.

Yo buscaría fortalecer el bachillerato con habilidades útiles para un desempeño laboral temprano, que favorezcan la preparación de una carrera técnica o tecnológica de muy buen nivel, en lugar de ofrecer programas universitarios de muy baja calidad que solo consiguen sembrar desesperanza y frustración entre quienes tienen que acudir a ellos, generalmente por insuficientes recursos económicos, por baja calidad en la educación previa y casi siempre por las dos razones al mismo tiempo.

Al país le hacen falta tecnólogos y técnicos. Parece que hay una discriminación social de entrada frente a personas que tienen esa formación. ¿Cree que es un tema de calidad en esa formación, o esa es la consecuencia de una discriminación que va más allá?

Esta discriminación ha sido muy perjudicial. Universitarios, técnicos y tecnólogos se complementan y permiten un trabajo



más integral en todos los campos del conocimiento. Alguien en la NASA mencionaba que era el trabajo de quienes lidiaban con las leyes de la física para enviar un cohete al espacio es tan importante como el de aquellos que construyen físicamente el cohete.

En los países desarrollados, una persona con una educación técnica o tecnológica está orgullosa del trabajo que hace y de los retos que enfrenta en su desempeño laboral, pero, además, tiene unos ingresos que le permiten vivir muy bien. Es esencial que en Colombia se dignifiquen esas carreras y esos oficios para que puedan ser mejor remunerados y atraigan un número mayor de personas.

Es cierto: no todo el mundo desea, o puede, adelantar una carrera universitaria. Es posible desempeñarse exitosamente en campos técnicos y tecnológicos y tener una vida digna y satisfactoria, pero es necesario ofrecer esa educación técnica y tecnológica de calidad, para que la gente pueda tener un buen desempeño laboral. Es un proceso lento, pero necesario. En el Reino Unido, 70% de los estudiantes de educación superior se forma en instituciones técnicas y tecnológicas y 30% en universidades. En Chile la distribución es 50% y 50%. Colombia tiene los mismos porcentajes del Reino Unido, pero invertidos; muchos más “doctores” que técnicos y tecnólogos, y en un gran número de casos “doctores” totalmente subutilizados.

¿Qué pasa con el SENA?

El SENA ha dispersado sus esfuerzos y en lugar de concentrarse en su trabajo nuclear de educación técnica y tecnológica ha realizado actividades de otra índole, con resultados deficientes; incluso trató de incursionar en educación universitaria de posgrado. Lo que necesita el país es un SENA robustecido, de alta calidad y focalizado en educación técnica y tecnológica.



El SENA tiene unos recursos muy importantes que, invertidos adecuadamente, pueden impulsar considerablemente el desarrollo de Colombia. Veo con mucho agrado e interés que la Administración actual del SENA tiene claridad en la naturaleza de su labor y, seguramente, va a enfocar sus esfuerzos en su campo.

Sé que hay resistencias, pero sería conveniente que el SENA se enmarcara en el esquema general de la educación del país y operara directamente bajo la tutela del Ministerio de Educación; al fin y al cabo, el SENA imparte educación.

¿El país ha avanzado en su oferta de educación superior o está estancado?

En Colombia se han logrado avances importantes en los últimos años, más en el tema de cobertura que en el de calidad. El crecimiento entre 2002 y 2010 ha sido del 13%. Desafortunadamente, este incremento no se ha dado con la calidad adecuada ni en la distribución apropiada entre los tres tipos de educación superior: técnica, tecnológica y universitaria. El crecimiento está principalmente en educación universitaria y es necesario crear un equilibrio. Instituciones como el SENA tienen una enorme tarea por cumplir en ese campo.

Usted mismo decía en estas entrevistas que hay algo peor que no tener educación y es tener una mala educación. ¿Avanzamos o retrocedemos?

Hay que buscar que esos estudiantes que se forman en instituciones, que mal se llaman “universidades”, puedan tener apoyo financiero para asistir a instituciones de calidad, con la garantía de que esa formación les va a dar satisfacciones personales y una mejor vida.

Estamos llegando en esta conversación a ciertas premisas básicas para poder hablar de avances en la buena dirección de nuestra educación: la formación de un buen profesional



empieza muy temprano y tiene que incluir una nutrición adecuada, no solo del cuerpo, sino del intelecto, del espíritu y de las emociones. Se debe tener en cuenta el entorno donde se desarrolla el niño, buscando siempre la protección y la exposición temprana a experiencias enriquecedoras. Hay un libro de un biólogo, Matt Ridley, *Nature Via Nurture*, en el que analiza la influencia de la genética y del medio ambiente de una persona en su desarrollo. Es evidente que además de los aspectos genéticos hay otros elementos relacionados con el ambiente en que se mueve una persona que influyen en su desarrollo intelectual. Niños con características genéticas equivalentes tienen expectativas diferentes, dependiendo del ambiente en que se desarrollan. De allí la importancia del ambiente que rodea a un niño y de los elementos básicos de nutrición, que pueden potenciar su capacidad genética para que sea mucho más productivo en el futuro. Lo ideal es la sabia reflexión del boxeador ‘Pambelelé’: “Es mucho mejor ser rico y alentado que pobre y enfermo”. La persona que tiene un potencial genético importante y que, además, goza de un medio ambiente adecuado, tiene muchas más posibilidades de éxito. Por esto es tan importante tratar de influir en el niño desde la más temprana infancia a través de la alimentación, el amor y la cultura.

¿Considera pertinente pensar en la educación temprana de un niño, antes de su escolarización, como uno de los eslabones de la cadena educativa?

El Ministerio de Educación debería tener también una estrecha colaboración con el ICBF, pues la educación comienza en la cuna. Si se hiciera, lograríamos una actividad más coherente y continua a través de la cadena. Se plantea frecuentemente la necesidad de mejorar la educación superior en el país, pero, indudablemente, faltan mayores esfuerzos, que deben partir desde la base, es decir, desde la educación preescolar.



También es necesaria la articulación de la cadena educativa. Cuando se trata de educación secundaria, deberíamos buscar salidas apropiadas para los bachilleres que no van a acceder a la educación universitaria desde el bachillerato mismo, que les permitan ser ciudadanos sanos, económicamente dignos y útiles a su sociedad. Las experiencias de instituciones técnicas y tecnológicas de buena calidad deben ser replicadas y reforzadas, para lo cual es imprescindible la especialización de todas las instituciones de educación en el país: los que ofrecen buena educación técnica, que hagan educación técnica y no tecnológica; las tecnológicas, que continúen ofreciendo educación de calidad y no migren hacia la universitaria, porque esos cambios traen necesariamente una disminución de la calidad. Luego, tener una educación universitaria con un pregrado fuerte en estudios básicos de ciencias naturales y sociales, de artes y humanidades. Un profesional tiene que entender el mundo, y para ello se requiere esa formación básica inicial muy fuerte. Y, en el último paso de la cadena, los sistemas de actualización y especialización continuada a lo largo de la vida, bien a través de posgrados o con el aprendizaje a través de la experiencia.

¿Le preocupa que no se estén dando esas premisas básicas de las que habla para una buena formación en Colombia?

La preocupación es que se están formando profesionales de baja calidad que, por supuesto, no encuentran empleo que les permita desempeñarse luego de manera satisfactoria. Se genera así el subempleo, y entonces se encuentran ingenieros, abogados, arquitectos, politólogos... desempeñando labores que no requieren formación universitaria. Se necesitan con urgencia soluciones a corto plazo, pues las personas de menores recursos económicos son precisamente las que acceden a esa



educación. Se crea así un círculo vicioso en el que las personas, a pesar de adquirir aparentemente una educación universitaria con unos esfuerzos económicos enormes, no pueden mejorar sus niveles de ingreso ni contribuir efectivamente al progreso social y económico del país. Pero, además de proveer una educación de calidad, se necesita también crear oportunidades de empleo adecuadas para que los profesionales puedan mejorar sus condiciones de vida una vez han invertido en su educación.

Es un engaño que una familia de escasos recursos económicos —o cualquiera en realidad— haga ingentes sacrificios económicos para que alguno de sus miembros consiga estudiar y después su dinero, su tiempo y sus esfuerzos no garanticen una mejora en las condiciones de vida. ¿Qué hace el Estado frente a estos casos?

En el alto Gobierno, hoy día hay conciencia de este problema y se están buscando mecanismos de solución.

Lo más sencillo de evaluar es la infraestructura física de las instituciones educativas, que es lo más medible. Sin embargo, no estamos evaluando con suficiente rigurosidad la planta docente, y eso es tal vez más importante. El otorgamiento del registro calificado debería tener unos requerimientos de planta profesoral estrictos, pues los docentes son la base de la calidad de la educación. El otro aspecto a evaluar es el de la pertinencia de los programas de educación superior. Los estudios que se han hecho en el Observatorio Laboral del Ministerio de Educación, y otros estudios similares, muestran cómo ciertas profesiones o programas son más pertinentes que otros porque ofrecen una mayor posibilidad de ejercicio profesional para quienes las estudian.



¿Dónde debería ponerse énfasis?

Es claro el desequilibrio en la formación de profesionales; por ejemplo, el tema agrícola y pecuario tienen muy poco cubrimiento en el país y podrían tener un desarrollo mayor. Igualmente, en las ciencias básicas, Colombia necesita más científicos y no los tiene. En cambio, se ve la proliferación de programas, de dudosa calidad, como Administración y afines, Derecho y afines...

En este momento, en que hay una necesidad de mejorar y de aumentar la formación en maestrías y doctorados, se ve con preocupación cómo se están ofreciendo estos programas en instituciones que no reúnen las calidades académicas para hacerlo. El temor es que con el tiempo, lo que ha ocurrido en la educación superior de pregrado, es decir, una grandísima heterogeneidad y mala calidad, se presente también en los posgrados. Una fórmula que está haciendo carrera y que es altamente inconveniente es la de reunir universidades, nacionales o extranjeras, de tercer o cuarto nivel, que suman sus debilidades para ofrecer posgrados. Como ingeniero aprendí que adicionar debilidades da como resultado una debilidad mayor y en ningún caso una fortaleza. Las universidades colombianas con menor calidad atienden hoy cerca de 75% del total de estudiantes, ¡una barbaridad!

¿Qué tan profesionalizada entrega usted la administración de la Universidad?

La tendencia de algunos profesores es la de minimizar la labor de sus antecesores y maximizar la propia; espero no cometer ese error. Encontré una universidad en un proceso de evaluación de sus diferentes actividades, tanto académicas como administrativas, que adelantó mi inmediato antecesor, Rudolf Hommes, durante los dos años que estuvo al frente de Los Andes. Ya he

mentado que el ambiente era complejo por la forma como se hicieron esos ajustes, no por sus características, que resultaron muy acertadas. El hecho es que se había iniciado una etapa que, en mi concepto, debía continuar. Había hecho un seguimiento al proceso desde la presidencia del Consejo Directivo, y también había observado con mucho interés las actividades que se desarrollaban, entre otras dependencias, en la Vicerrectoría Administrativa, a la cual Rudolf Hommes había llevado a Alfonso Mejía, una persona de inmejorables características profesionales y humanas.

Se buscaba revisar, entre otros, los procedimientos administrativos de la Universidad, con lo cual algunas personas se sintieron afectadas. Compartí las medidas adoptadas por Hommes y busqué completar los procesos tratando de hacerlos más participativos. Continuamos la búsqueda de personas calificadas para los cargos administrativos y financieros de la Universidad. Buscamos que en las facultades hubiera personas calificadas administrativamente para colaborar con los decanos. En los temas académicos fue menos complejo porque se trataba de consolidar lo que se venía haciendo y de fortalecer la planta de profesores.

¿Cuál diría usted que fue la fórmula que le permitió hacer esos cambios?

Cercanía y comunicación. Como los cambios en las instituciones generan resistencias, busqué mejorar el sistema de comunicación mediante diálogo, acercamiento, convencimiento y familiarización de la gente con los propósitos deseados. Los cambios en cualquier organización son difíciles, pero en las organizaciones académicas son aún más críticos porque tienen esquemas organizativos más horizontales que los de una empresa. Es esencial convencer a la gente para que se involucre en el proceso.



Es importante tener en cuenta a la gente, tomar sus buenas ideas y promoverlas, trabajar con un esquema que consiga que la gente se apropie de ellas y las impulse. Puede tomar un poco más de tiempo, pero se avanza en forma segura.

Naturalmente, se hicieron algunos ajustes, pero la ruta se mantuvo y el ambiente organizacional cambió. Considero que los resultados fueron positivos, entre otras razones porque se siguió la ruta trazada por los fundadores, continuada a través del tiempo por mis antecesores.

¿Qué tecnologías aprovecharon para profesionalizar la gestión de la Universidad?

Optimizamos los recursos con el uso de la tecnología de punta. Cada vez debemos pensar en ser más eficientes en la Universidad con la utilización de las herramientas tecnológicas disponibles. Actualmente usamos una plataforma SAP para los temas financiero y de recursos humanos, y una plataforma Banner para la administración académica. El reto es aprovechar la tecnología para que la Universidad se articule cada vez más y haga más eficiente sus procesos, aprovechando al máximo los recursos disponibles en sus unidades académicas y administrativas.

¿Y qué queda pendiente por profesionalizar?

El fortalecimiento de la planta profesoral debe continuar, lo cual se facilita porque la Universidad cuenta ya con una masa crítica de profesores de calidad en las diferentes unidades académicas, que atrae pares de las mismas condiciones.

También hay que continuar con el PDI, y siento que el mayor reto es diversificar los ingresos. Si la Universidad continúa en la ruta de fortalecerse en investigación, tiene que obtener recursos adicionales para cumplir plenamente su meta. Los principales

rubros a cubrir son los costos de los mismos proyectos de investigación, que pueden buscar financiación nacional o internacional, y se requieren aportes adicionales para el apoyo financiero a estudiantes tanto de pregrado como de posgrado, lo mismo que para infraestructura física y tecnológica.

Las universidades norteamericanas de investigación derivan solamente 25% de sus ingresos de las matrículas; en el caso de Los Andes esa cifra es 86%. En el mediano plazo, Los Andes debería aumentar los recursos diferentes a las matrículas hasta alcanzar 50%. Es un campo en el cual se requiere mucho trabajo y el apoyo total de la comunidad nacional, especialmente de la uniandina.

Imagino que la primera línea de trabajo para diversificar el origen de los fondos es la de los potenciales donantes. ¿En Colombia hay esa cultura?

Todavía no existe una cultura filantrópica como la hay en los Estados Unidos y en otros pocos países más, pero hay que trabajar en esa dirección. Ya se ven ejemplos que ojalá se sigan repitiendo. Es lo que ha pasado con el programa Quiero Estudiar, al que el Grupo Santodomingo, el Grupo Colpatria y otros hicieron donaciones importantes, es decir, ya hay conciencia de que es bueno hacerlo. Hace pocos años esto ni siquiera estaba en la mira de las posibilidades, así es que hay que pedalearlo en esa dirección. Incluso sería bueno sacar provecho de la bonanza económica que tiene el país en este momento, bonanza que para que se sostenga en el tiempo tiene que sembrar para mejorar sustancialmente la educación superior, porque un país sin calidad en la educación superior no puede mejorar.

Entonces, ¡claro que hay que trabajar en las donaciones! Pienso que deben estar destinadas mayormente —y esa ha sido mi experiencia de todos estos años— hacia estudiantes de pregrado que no dispongan de recursos económicos suficientes;



esos programas atraen a los donantes por su gran contenido social. La donación no se hace a la universidad, sino al estudiante al que se está ayudando, la universidad en ese caso es un simple intermediario.

Si uno quiere tener una institución más incluyente de la que existe hoy en día —y eso hay que buscarlo, sin duda— hay que diversificar los ingresos de la Universidad y fortalecer los esquemas de donantes para proyectos específicos. A pesar de los esfuerzos, todavía tenemos porcentajes muy bajos de estudiantes con beca como apoyo financiero del programa Quiero Estudiar, y ese es tal vez el programa más atractivo para los donantes; hay otros, pero ese es el programa bandera. La Universidad debe continuar lo que se ha hecho hasta ahora y trabajar intensamente en la ruta de ampliar las donaciones. De esa manera puede no solo mantener la planta profesoral, sino incrementarla en la medida en que se requiera.

En las universidades norteamericanas, el origen fundamental de las donaciones se da por parte de los egresados. Donan directamente o a través de sus empresas. Entonces, uno de los objetivos que tiene Los Andes es el de estrechar los vínculos con sus egresados para efecto de que ellos puedan devolverle algo de lo recibido y así ayuden a que otros estudiantes puedan seguir su misma ruta.

Cuando habla de estrechar los vínculos con los egresados, ¿se refiere a trabajar con la actual Asociación de Egresados de Los Andes, Uniandinos, o de hacer rancho aparte y formar una colectividad de egresados desde Los Andes?

La asociación de exalumnos ha sido generosa, y desde hace ocho o nueve años le ha dado una donación a Los Andes, producto de las afiliaciones de los egresados. Se trata de donaciones que establecí y que se han logrado cada año, pero creemos que



podemos aumentar considerablemente esas contribuciones si lo hacemos directamente desde la Universidad.

¿Qué otras maneras de diversificación de ingresos de la Universidad se pueden trabajar?

Desde el punto de vista de financiación de la investigación, ya hablamos de la ventana que se abre con la ley de regalías. Son como quinientos millones de dólares al año. Los Andes tiene la oportunidad de competir con otras universidades y otros centros académicos para obtener recursos para sus investigaciones. Se trata de hacer una alianza entre el sector público, el sector privado y la academia con el fin generar ingresos para investigaciones. Creo que el Gobierno va a tener que ser muy cuidadoso en la manera cómo asigna los recursos provenientes de la ley. Tendrán que hacer un seguimiento cuidadoso de los proyectos que se seleccionan y acertar en el manejo del dinero. Creo que esos proyectos deben trabajarse mediante alianzas entre las universidades de mayor nivel de desarrollo y algunas de las instituciones locales, o a través de la formación de personal calificado para que en un futuro próximo esas investigaciones puedan desarrollarse en las regiones. Lo que uno no puede pensar es en establecer el gran centro de investigación de la noche a la mañana en un lugar donde no hay cómo ni con quién.

Lo último que escuché es que esos proyectos iban a ser manejados por Planeación Nacional y no por Colciencias. Algo importante es no solo quién los maneja, sino cómo se manejan. Entiendo que hay que buscar un equilibrio entre el desarrollo regional y el de las zonas más desarrolladas del país, pero tiene que hacerse de manera organizada o, si no, acabamos en las pistas de coleo y en las piscinas de olas. Es que los recursos del país para investigación no son tan grandes. Diría que quinientos



millones de dólares de regalías son mucho, pero uno compara con otros países y Colombia apenas dedica a la investigación el 0,2% del PIB, ¡un porcentaje bajitico! Países vecinos a nosotros asignan 1%, como Brasil, o países como Corea destinan 2% de un PIB mucho más grande.

Adicional a la Ley de Regalías, es necesario encontrar recursos internacionales y para eso son fundamentales las alianzas con universidades norteamericanas y europeas para proyectos conjuntos que generen recursos y lazos académicos de investigación. No es una tarea sencilla, ni mucho menos, pero se ha adelantado y se puede intensificar, porque ese es otro camino que puede fructificar.

Por supuesto, todo eso va de la mano de una tarea de intensificación de los contactos con la industria. Las universidades pueden establecer alianzas productivas con las industrias para hacer proyectos que las beneficien y, a la larga, que el gran beneficiado sea el país. Los laboratorios que tiene la Universidad en ciencias e ingeniería y el conocimiento de los profesores en todas las disciplinas son interesantísimos para ese tipo de proyectos.

El sector de hidrocarburos —y el minero, en menor grado— respondieron a nuestro llamado con el programa de Geociencias. Conseguimos 7000 millones de pesos sin que aún estuviera abierto, pues hay un mercado claro. Ojalá se lograra algo similar en otros campos, entre otras cosas para combinar estrategias, porque no se podrá —por mucho que uno se mueva— conseguir recursos de una empresa para financiar filósofos o literatos. Al montar ese programa de apoyo de las industrias a ciertas profesiones, se liberan recursos de la Universidad que compensan las disciplinas en las que no hay posibilidad de financiación de la industria.



Lo que no se dio y lo que quedó faltando

Por más que uno se esfuerce en hacerlo todo bien, siempre hay cosas que salen mal. Catorce años es en realidad un buen número de años como para haber acumulado uno que otro error. ¿Cuáles fueron los desaciertos de Carlos Angulo Galvis?

A estas alturas de las entrevistas, nos toca entrar a analizar los terrenos abruptos. ¿Cuáles diría usted que fueron sus equivocaciones?

Debe haber varias, pero por ahora se me ocurre una. En 1991 Los Andes trajo a Colombia el dominio de Internet ‘.co’, gracias a gestiones de sus funcionarios. La asignación inicial fue hecha a nosotros y a la Universidad Nacional y lo operamos continuamente. Cuando vino el auge del uso de Internet, se evidenció el gran potencial que tenía el dominio ‘.co’ si se comercializaba de manera adecuada, porque había una similitud grande entre ‘.co’ y ‘.com’, que era el dominio que usaba el mundo entero, cuyo uso se estaba copando. Este era un recurso que, si bien lo manejaba la Universidad, era del país. Entonces nos acercamos al Gobierno para manifestar nuestro interés en comercializar el dominio y le ofrecimos establecer un fondo de apoyo educativo con los recursos derivados de esa comercialización. La idea era que se beneficiaran estudiantes de escasos recursos y de diversas universidades. La Universidad avanzó, con asesoría internacional de alto nivel, para realizar el proceso de licitación. Los pliegos se abrieron, pero, sorpresivamente, el Gobierno se opuso, aduciendo que el ‘.co’ era el símbolo de Colombia y que no se

podía comercializar. Hubo un concepto del Consejo de Estado, en apoyo a esa posición, que no compartimos en su momento.

Era febrero de 2002 y, frente a los hechos, la Universidad tomó la decisión de entregar el dominio para que lo manejara el Gobierno. No estábamos interesados en seguir haciéndolo, desperdiciando esa magnífica oportunidad para el país. El proceso de entrega demoró ocho años. Cuando finalmente fue posible hacerlo, en febrero de 2010, el Gobierno aceptó comercializarlo a través de una firma privada, seleccionada mediante licitación. El Estado perdió los recursos que se habrían podido generar desde el año 2000, y lo que recibe es inferior a lo que habría podido captar con el esquema que propusimos. Desperdiciamos como país una importante oportunidad por el excesivo santanderismo que nos agobia a veces.

Sin embargo, los análisis hechos por la Universidad sirvieron para que finalmente se internacionalizara el dominio ‘.co’, pero cuando ya había pasado el mejor momento. Esa fue, sin duda alguna, una experiencia frustrante.

Va una, ¿se le ocurre otra equivocación?

Tal vez me faltó haber acelerado más la integración de la Universidad con la Asociación de Egresados. El rector Pablo Navas ya dio un paso en esa dirección y firmó un memorando de entendimiento. En ese tema avanzamos durante mi gestión, pero en ese sentido habría sido deseable haber avanzado un poco más.

El acuerdo firmado delimita las actividades y fija el nombre con el que van a funcionar ellos, porque uniandinos somos todos, miembros o no de la Asociación. Y no tiene sentido que la actividad académica la realice la Asociación de Egresados, cuando el gran aporte de la Universidad es ese. La Asociación seguirá existiendo y ofrecerá servicios a los egresados que



quieran pertenecer a ella, pero habrá una sana redefinición de sus roles.

¿Qué cosas lamenta de su gestión al frente de la Rectoría de Los Andes durante catorce años?

No haber podido ejercer mayor influencia en la situación del país y observar cómo ocurrieron eventos muy dolorosos que no logramos impedir ni mitigar su alcance. Un tema muy preocupante es el de la corrupción. ¿Por qué la universidad en general —incluida Los Andes, que era mi responsabilidad— no ha podido evitar la evolución acelerada de ese cáncer que tantos perjuicios le ha ocasionado al país y al mundo? La frustración que se siente al observar los atrevimientos a los que ha llegado la corrupción es alta. ¿Qué más habría podido hacer yo para controlar ese mal?

Tradicionalmente, en Los Andes hemos sido muy cuidadosos cuando expresamos opiniones sobre aspectos de política nacional, porque la comunidad universitaria tiene una pluralidad de posiciones —difícil de unificar— que debe ser respetada. Sin embargo, hay temas específicos en los que puede y debe manifestarse.

¿Recuerda algún momento específico en que sintió que debió haber actuado?

Recuerdo bien una excepción que hice a la regla de oro de no participar en política. En un discurso de grado hice una referencia crítica y específica a la intención del entonces presidente Álvaro Uribe de buscar por segunda vez la reelección. Afortunadamente, mi posición tuvo muy buena acogida en la opinión pública. El planteamiento no fue producto de un debate interno en la Universidad, sin embargo, estoy seguro de



que si hubiera tenido lugar la discusión la abrumadora mayoría habría estado de acuerdo. Recogí ideas de muchas personas alrededor del tema y llegué a la conclusión de la conveniencia de plantearlo al tiempo con una reflexión sobre la corrupción en el país. Señalé el deterioro del sistema judicial, motivo de gran preocupación, que se ha revivido por estos días a propósito de la propuesta de reforma de la justicia que cursó en el Congreso. Observé —con la única excepción de una persona que estuvo en desacuerdo— que quienes asistieron a la ceremonia de grado y quienes posteriormente leyeron el discurso en los medios de comunicación estuvieron totalmente de acuerdo. No se trató de una participación en política, sino de la defensa de la institucionalidad del país. Había una preocupación grandísima por lo que iba a ocurrir en Colombia porque la segunda reelección —sin importar quién fuera el presidente— iba a conducirnos por el camino de la desinstitucionalización; utilizando una expresión del expresidente Carlos Lleras, al “desencuadernamiento” que había comenzado ya con la primera reelección, y es bien sabido que un país cuyos tres poderes están desequilibrados puede “desencuadernarse” fácilmente.

Esta intervención fue positiva, pero me pregunto si faltó algo, ¿más actividad?, no lo sé, pero esta es mi principal frustración, tal vez por la impotencia que significa. Es sentir que uno sabe lo que está ocurriendo y no hace lo suficiente para evitarlo.

Me parece que usted está hablando de una función vital de la universidad dentro de un país, que no es estrictamente la de la educación de profesionales de calidad. En su concepto, ¿cuál es ese papel que debería jugar la universidad?

La universidad debe prestar un servicio a la sociedad entregándole profesionales bien formados, y generar conocimiento en los diferentes campos y áreas que impulsen el avance del país, pero, además, debe ser la conciencia del país, particularmente



en tiempos de crisis. La formación de profesionales, la generación de conocimiento y el servicio de alerta son las tres funciones básicas de una universidad.

Uno se pregunta, ¿dónde estaba la universidad alemana en la época de Hitler, o la italiana en la época de Mussolini? Cuando un país se desboca, como en el caso actual de la corrupción en Colombia, la universidad tiene que estar presente, alertando a la comunidad y formulando soluciones.

La función menos compleja de la universidad es la de formar buenos profesionales, en ese sentido se están dando los pasos acertados, pero, en cuanto a ser la conciencia del país, Los Andes ha sido, tal vez, demasiado discreta. No ha cumplido, o, mejor, no hemos cumplido plenamente con esa labor. Vivimos en un entorno complejo y existe la preocupación de que se “politice” la Universidad y se involucre en pugnas políticas. Creo que la universidad debe prestar esa labor desde la diversidad de sus opiniones, promoviendo debates públicos y serios. Los profesores que participan en esos debates en medios de comunicación o que tienen columnas de opinión desempeñan un papel importante. Es claro que sus opiniones son personales y no la de la Universidad, pero su aporte es útil y necesario. Un país sin universidades de investigación corre el riesgo de no poder cumplir con estos objetivos porque sencillamente sus instituciones carecen de los recursos idóneos para pensar el país.

¿Alguna otra frustración?

La otra frustración tiene que ver con que, pese a haber logrado obtener recursos importantes para ofrecer apoyo financiero a excelentes estudiantes de bajos recursos, no puede multiplicarlos de la manera como la excelencia de los estudiantes del país lo demanda. Los puntajes de las pruebas Saber 11 de los estudiantes que hacen solicitud a Los Andes se incrementan todos los



semestres, y es inquietante que los recursos sean insuficientes. Cada vez hay más estudiantes que conocen el programa Quiero Estudiar, pues se ha promovido en muchos colegios ubicados en zonas deprimidas, y aplican cada vez más. La frustración es no poder atenderlos a todos. Qué maravilla que en lugar de haber recibido más de ochocientos estudiantes de recursos económicos limitados en el programa hubiéramos podido recibir el doble o el triple. ¡Qué universidad tendríamos! ¡Qué país tendríamos! Esta es otra insatisfacción que me queda.



Los grandes retos hacia el futuro

A la salida de Carlos Angulo de la Rectoría, ronda la pregunta de si los esfuerzos invertidos en esta gestión tienen posibilidad de sostenerse en el tiempo o si se convertirán en flor de un día. ¿Cómo ve Carlos Angulo la continuidad de los programas?

¿Qué tan sostenibles son los programas y las directrices definidas por la Universidad durante su rectoría?

Para que el programa de ser una universidad de investigación sea sostenible, la condición *sine qua non* es continuar contando con el cuerpo profesoral calificado que se ha estado entrenando en los últimos años. Creo que en ese sentido la ruta más difícil ya la recorrimos, que era la llegada de los primeros profesores que no encontraban el número suficiente de pares académicos con los que pudieran interactuar. Eso hay que cuidarlo teniendo condiciones de trabajo razonables para la gente, que van más allá de la sola compensación económica: van de la mano del reconocimiento académico y de fondos para sus investigaciones... entonces la clave de eso está en conseguir los recursos para la investigación propiamente dicha porque los programas de posgrado, sobre todo los de doctorado, se basan en la investigación, y si no hay recursos para eso los programas no van a ser exitosos. Y también es necesario que hayan recursos para involucrar a los estudiantes doctorales en esos programas, en donde no solo desarrollen sus capacidades de investigación, sino que tengan una remuneración como asistentes graduados por su trabajo que les permita adelantar sus estudios de tiempo completo.

La sostenibilidad de la investigación es un entorno en el cual la Universidad recibe unos recursos para los proyectos específicos de cada departamento y los estudiantes de posgrado reciben recursos para costear su educación y vivir con esos recursos mientras estudian. Ahí está la clave de la sustentabilidad de ese programa.

Hay dos esquemas para fondear ese tiempo de los programas: el europeo, en el que los recursos los suministra fundamentalmente el Estado, y en alguna proporción la industria; y el norteamericano, en el que hay un equilibrio entre los recursos suministrados por el Estado y, por otra parte, la industria. Hay una alianza muy fuerte entre la industria y la universidad.

Tenemos que buscar que ese 0,2% del PIB, que es lo que se asigna a investigación en el país, pase a 1%. El país en dos o tres años debería ser capaz de llegar a esa meta.

¿Y la sostenibilidad de la excelencia y diversificación de estudiantes?

La respuesta a eso es muy sencilla: se necesitan más recursos. Hay que hacer dos cosas: primero, conseguir más, y, segundo, articularnos mejor con la educación primaria y secundaria para que cada vez haya mejores estudiantes para alimentar las universidades. Esos recursos tienen necesariamente que venir del Estado, parte como aportes del Icetex, pero también con unos créditos bien diseñados y organizados que atiendan a los estratos medios. Hay todavía mucho joven de estrato tres que se queda por fuera, por un tema de recursos. Hay que diseñar un sistema de becas y de créditos que sean viables en cuanto a la recuperación de los recursos, para darle continuidad e incrementar esos porcentajes.

Me gustaría que pudiéramos llegar con recursos a la mitad de la población estudiantil, pero no veo dónde se consiguen los recursos. En el mejor de los esfuerzos, creo que uno logra



apuntarle a que en 2020 tengamos 20% de los mejores estudiantes becados en gran medida. Hay que calificar el tema de la democratización de dos formas: una es la ayuda total para estudiantes de estratos más bajos, pero la otra es la ayuda a los estudiantes que están en los estratos tres y cuatro y que requieren empujoncitos. Lo que uno haga para mejorar el programa Quiero Estudiar es poco frente a los beneficios que arroja. Es un programa que realmente les cambia la vida a la gente y a sus familias.

La sostenibilidad de programas como la Facultad de Medicina es compleja. ¿Cómo la ve usted?

La Facultad de Medicina requiere de recursos especiales para ella, por varias condiciones: la primera, la duración de la carrera es de doce semestres, o sea que los gastos o, mejor, las inversiones en las que incurre un estudiante suman cuatro semestres más que el resto de las carreras. Segundo, los costos de matrículas son superiores. Y tercero —lo más grave— es que la mayor parte de los médicos adelantan estudios de posgrado y su real producción solo se da varios años después de que reciben su grado. Se necesitan programas de apoyo a esa facultad muy especiales. De hecho, los porcentajes de apoyos financieros en Medicina son más altos que para las demás facultades.

Hay que buscar tener una mayor receptividad por parte de la industria que tiene relación con la salud. Por ejemplo, que las organizaciones farmacéuticas puedan ayudar, o que entidades privadas con programas de salud elaborados ayuden. Hay que motivar a la gente para que se vincule. Así también se pueden elaborar programas de apoyo financiero por parte de las industrias, con créditos condonables. Es más difícil por el hecho de que el médico tiene que seguir estudiando más allá de su pregrado y hay que apelar más a la buena voluntad de empresas,



industrias, personas y organizaciones, que ven la importancia de tener un mejor servicio de salud en el país.

¿Está mirando al Estado como la fuente de la mayor parte de los recursos que se requieren para que la educación en Los Andes pueda continuar la ruta trazada?

Hay que pensar ese tema en el contexto general de las universidades, no solo en Los Andes, y creo que hay que hablar de un aumento de uno o dos puntos por encima del crecimiento del PIB actual para la educación. Es plata.

Un país como Colombia, en vías de solucionar su problema de seguridad, debería ir liberando recursos de la guerra para ser utilizados en la construcción de país. Hay dos temas prioritarios y complementarios: salud y educación. Con eso se logra disminuir la inequidad. Es que nosotros en gasto de defensa estamos cerca del 11%, ¡una cosa absurda!



Las crisis detrás del escritorio

Poco habla Carlos Angulo de tres fuertes crisis personales que tuvo que enfrentar durante su rectoría. ¿Cuáles fueron, cómo las sorteó y de dónde sacó la fuerza para recuperarse?

Durante su gestión, usted tuvo dos crisis agudas de salud de las que todo el mundo pensó que no salía. ¿Cómo las vivió íntimamente Carlos Angulo?

Afortunadamente, he tenido una salud a toda prueba a lo largo de mi vida, pero en el año 86 comencé a tener unos dolores de espalda que parecían problemas de columna. Visité a un médico especialista y me dijo en ese momento —tenía 49 años— que mi columna tenía como setenta años. Ahí comenzaron mis problemas, aunque los logré manejar durante un tiempo muy largo sin mayor dificultad. En 1993, volví donde otros médicos, y en el año 97 —el de mi ingreso a la Rectoría— me recomendaron una operación. Así es que aproveché un viaje a los Estados Unidos para pedir una segunda opinión de un médico especialista de la Universidad de Cornell. Él la desaconsejó.

Eran dolores en las piernas, en la espalda y en la cintura que provenían de que la columna se me estaba cerrando. Es una condición en la que se contrae la capacidad interna de la columna y oprime la médula. Toda la vida fui deportista, jugaba *squash* y hacía equitación, pero llegó el momento en que ya no pude esperar más y volví a pedir una valoración, en 2004, al mismo especialista americano. En esa oportunidad me dijo que ya era momento de operar: resolví hacerlo aquí en Colombia.

Me hice la primera cirugía de las cervicales en junio. Luego me hicieron la misma cirugía en las lumbares, en agosto del mismo año. Se trataba de abrir el espacio interior y poner platinas. La primera operación de las cervicales duró seis horas y la de las lumbares diez. Regresé un mes y medio después a trabajar porque salí relativamente bien de los procedimientos.

Sin embargo, tres años después, en marzo de 2007, me diagnosticaron la necesidad de hacer otras dos operaciones. Nunca obtuve una respuesta adecuada que me indicara por qué había que repetirlas.

Me sometí a la primera cirugía de esa serie en junio de ese año. La idea era que me hicieran las cervicales primero y luego las lumbares, pero cuando salí del quirófano encontré que no podía mover los pies y tampoco las manos. En ese momento decidí que la siguiente operación no me la dejaba hacer, pero ya el daño estaba hecho y había quedado con la necesidad de hacer fisioterapia intensiva para recuperar parcialmente el movimiento de las extremidades superiores e inferiores.

Desde que tomé conciencia de los impedimentos, pensé que tenía que curarme porque quería seguir trabajando. Estaba en un oficio muy grato, claro que prefiero pensar que si hubiera estado en otro trabajo mi reacción habría sido igual, porque uno necesita el vínculo laboral para mejorarse. Mi pensamiento entonces era que necesitaba recuperarme.

¿Hasta dónde llegaron esas limitaciones?

Me tocó volver a aprender a caminar y a escribir ¿Ha visto mi letra? Mi letra era fea, pero después de la operación quedó peor. Me he ido recuperando, aunque quedé con un problema de manos —todavía la sensación de la mano no la tengo completa—. Quedé con una pierna más delgada que la otra y el pie caído. Pero eso no ha interferido para nada con mi actividad



profesional. Lo único es que ya no puedo hacer las caminatas que hacía alrededor de la Universidad, que me encantaban, porque realmente me canso, sobre todo en bajada.

Antes de eso había tenido una situación de mareos ocasionales y mi cardiólogo trató de hacer un cateterismo el 2 de junio de 2001. Tenía los grados de los estudiantes de especialización el sábado en la mañana, entonces me lo hizo a la una de la tarde, pensando que me iba a poder insertar un *stent* y solucionar así el tema, pero cuando salí del procedimiento me dijo que necesitaba un puente coronario. Una cirugía a corazón abierto. Finalmente me operaron exitosamente el martes siguiente —tres días después— y me reincorporé muy pronto a Los Andes. El problema de esa operación es que es muy invasiva, da lo mismo que se hagan uno o cuatro puentes porque abren por el esternón. Afortunadamente no tuve inconvenientes. En cambio, la recuperación luego de la segunda operación de las cervicales fue más compleja. La hice a punta de dos cosas: la mente, porque definitivamente uno se mejora con la cabeza; y con una fisioterapia excelente.

En ese momento ya existía el Centro de Prácticas en la Fundación Santa Fe. El decano de Medicina, muy amablemente, resolvió cedermé su oficina y yo atendí desde allí dos meses. Trabajaba, hacía fisioterapia y volvía. No eran jornadas muy largas, hasta que me reincorporé y volví a mi oficina.

¿Cómo respondieron sus familiares?

El respaldo familiar fue una cosa de no creerlo. Todo el mundo cerró filas en torno a mí... mi esposa, mis hijos, mis hermanas, ¡impresionante! Los hijos vivían fuera y venían cada vez que había operación. Para ser franco, el problema que tuve en la clínica y después en mi casa fue que no estuve solo ni un instante. Había un trancón de personas tratando de atenderme,



incluidos los hijos. Por ejemplo, llegaba el almuerzo y como yo no podía comer solo entonces todos querían darme de comer y no era fácil ponerse de acuerdo. Eso me parecía divertido porque implicaba un apoyo decididamente excepcional.

¿Y cómo respondió la Universidad?

El respaldo fue absoluto y total. La Universidad tuvo que suplir las fallas que se presentaron y la gente cubrió los espacios que no pude ocupar por ese tiempo. Quiero pensar —pero no puedo opinar— que eso no tuvo un efecto negativo en la Universidad, porque gracias a su apoyo y al esfuerzo que hice las cosas funcionaron. Eso de estar ocupado es positivo. Fue muy importante —pienso— para la misma recuperación.

¿Cómo es eso de estar en “la mala”, como dicen los estudiantes hoy?

Comencemos por “la buena”: yo tenía muy claro que había desarrollado unos vínculos familiares fuertes que iban a ser positivos siempre. Son vínculos que se hacen muy necesarios cuando uno está en “los dolorosos”, porque ser solidario cuando se atraviesan “los gloriosos” ¡ah fácil que es! Pero una vez vi lo que mi dificultad generó a mi alrededor tuve la certeza de haber construido familia, y eso fue muy importante en ese momento.

También tenía la certeza de que contaba con un equipo en Los Andes que me ayudaba, era solidario conmigo y estaba dispuesto a suplir temporalmente las deficiencias que pudiera presentar y que —de hecho— tuve. Eso me tranquilizó. No me cabía duda de que en la Universidad las actividades iban a seguir desarrollándose adecuadamente y que el día que yo volviera no iba a encontrar cambio alguno. Y eso fue lo que ocurrió. Vi esa solidaridad en las visitas que me hacían muy discretamente en



el hospital y luego en la casa, pero la sentí profundamente, y ese apoyo me tranquilizó.

¿Pensó en algún momento en tirar la toalla y renunciar?

No se me pasó por la cabeza. Inclusive en los momentos más difíciles, acabado de salir del quirófano, cuando estaba tan impedido, supe que me iba a mejorar. En el caso de las coronarias, me recuperé tan rápido que no hubo lugar a duda, y en el caso de las cervicales, el hecho de tener el Centro de Prácticas allí mismo y poder trabajar me dio una ventaja tremenda. Una situación ideal porque, ¿quién puede tener una recuperación en la que su trabajo y la fisioterapia —que era dos veces al día— están en el mismo sitio? Si estaba cansado, tenía un sofá en el que me recostaba y dormía un rato. Todo el mundo me apoyó tremendamente. El equipo inmediato de la Universidad; Rosalba, mi secretaria —que ha trabajado conmigo por tantos años—; los vicerrectores; los decanos... todos fueron absolutamente solidarios y trataron de suplir mis deficiencias. La verdad, no puedo decir que estuve en “la mala”. No tuve un momento de flaqueza en el que me dijera: “¡Carajo, qué va a pasar conmigo!”. No sé si en la Universidad alguna persona pensó en cierto momento que debía renunciar, pero si lo pensaron se quedaron absolutamente callados. Al contrario, las señales que me dieron, especialmente las personas más cercanas, como los vicerrectores y los decanos, fueron de total solidaridad.

¿Cómo vivió la recuperación?

Fue dura al principio porque estaba tremendamente impedido. La primera vez que bajé a fisioterapia en la clínica lo hice en una camilla amarrado, no tenía movilidad en las piernas y las



manos eran torpes. Esa fisioterapia fue muy bien organizada y la seguí al pie de la letra, porque fui consciente de que de eso dependía mi recuperación.

Lo otro fue la escritura, creo que tengo por ahí las planas que hacía y que me costaban un montón... Después me gradué haciendo la firma porque lo primero que necesitaba hacer era firmar, no recuerdo bien, pero dos o tres meses después comencé a firmar papeles.

¿Qué lo animó a empezar de nuevo y a creer que se recuperaría?

Vi que la vida podía seguir, que la actividad que estaba manejando continuaba su curso adecuadamente y que yo, pese a mis limitaciones, estaba intacto y podía seguir adelante. A lo que si le tengo pavor es a una enfermedad que le afecte a uno el cerebro, porque uno piensa que mientras lo tenga intacto las cosas funcionan; ahí está el ejemplo de Stephen Hawking, el científico inglés. Pero debo decir que en mi vida lo poco que haya podido hacer ha sido producto del trabajo con la gente, y esta no fue una excepción. No me recuperé por virtud propia, sino por ese entorno familiar, de amigos y de mi equipo de trabajo, que fue un apoyo absolutamente extraordinario. Siempre he creído que uno logra cosas si tiene un equipo de trabajo comprometido y armónico. Eso me animó a pensar que lo lograría ¿Se imagina lo que hubiera podido ser esa relación si no hubiera existido un equipo armónico de trabajo? ¡Se despelota todo! Y en un despelote de esos la única reacción posible es renunciar. Tal vez por eso nunca tuve la idea de renunciar.

También tuvo que afrontar la muerte repentina de María Cecilia en el último año de su rectoría...



Eso fue muy sorprendente, realmente. Tenía problemas pulmonares, de respiración y tos, provenientes del exceso de cigarrillo —fumó toda la vida, hasta como ocho años antes de su muerte—, pero no era una cosa crónica; ella llevaba una vida completamente normal. Vino un procedimiento que le hicieron en la clínica, yo tenía la sesión anual del programa de becas Luis Carlos Sarmiento, de Colfuturo, entonces mi hermana la llevó y cuando salí de la reunión, como a las once de la noche, fui a recogerla. El procedimiento se trataba de algo como destaparle un pulmón y, tal vez en retrospectiva —pero no creo que eso hubiera cambiado las cosas—, fue inoportuno que la hubiéramos llevado a la casa esa noche. Mi hijo Carlos me ayudó porque había que cargar unas balas de oxígeno. Nos acostamos a dormir y de pronto la oí toser muy duro. No quería molestarla, así es que me quedé quieto y de repente dejó de toser. Volví a dormirme y al otro día me levanté, me duché y me fui, porque tenía una cita temprano. Pero a las nueve de la mañana llamó la empleada a decir que la señora no se había levantado, lo cual no era usual. Entonces me devolví a la casa inmediatamente, pero estaba muerta. Lo que deduzco es que murió a las tres o cuatro de la mañana, cuando dejé de oírla toser. Yo salí por la mañana y no miré. Desafortunadamente, el médico que le hizo el procedimiento tenía algún evento en Panamá y se estaba yendo. Cuando lo llamé, ya estaba de salida en el aeropuerto, y eso llevó a que, desafortunadamente, tuviéramos que llevarla a medicina legal. Un proceso absolutamente kafkiano, horrible. Eso no se lo deseo a nadie. Pero lo que es absolutamente increíble es que el dictamen de medicina legal, año y medio después, no ha salido. Lo sé porque el director llamó a Mario Bernal, decano de Medicina de Los Andes, y le dijo que el dictamen era que ella tenía un cáncer avanzadísimo en los pulmones y que si no hubiera muerto esa noche, habría tenido



de vida un año, o un año y medio espantoso. Menos mal los cosas sucedieron así.

¿Hubo equivocaciones médicas en el diagnóstico y en el tratamiento?

No sé —y no quiero juzgar— si el procedimiento que le hicieron influyó, no me han dicho nada de eso y no estoy interesado en hacer ese tipo de investigación, pero su muerte fue inusitada, intempestiva. Lo deja a uno medio turulado. En eso de la muerte tengo una idea que ojalá en mi caso se aplique: la mejor muerte es la repentina. Vuelvo al caso de María Cecilia, si a mí esa noche del lunes, madrugada del martes cuando ella murió, me dice su médico que tiene un cáncer terminal, ese día muere para uno y viene una agonía larga, que son como dos muertes. Yo lo miré de esa forma.

¿Cómo lo afectó su muerte?

Obviamente deja un vacío. Llevábamos juntos veintisiete años, en los que fuimos muy compañeros. De pronto lo menos malo que ocurrió fue eso de que muriera así, de lo contrario habría sido tremendamente duro... vivir con una persona muy enferma, doloroso para ella, para todo el mundo, para la hija que estaba viviendo en Milán, muy difícil.

¿Se acostumbra uno a la ausencia del ser amado?

Es duro y toma tiempo. Tal vez con una salvedad, y es que toda la vida he manejado mi tiempo muy bien y tengo mucha actividad, que no hace esencial la compañía permanente. Cuando estuve con ella, de pronto me ponía a leer y ella se ponía a hacer otras cosas, cada quien estaba en sus respectivas actividades. Lo que



pasó después de su muerte fue que mis actividades aumentaron y me reacostumbré a estar solo. Este sábado pasado, por ejemplo, no salí y disfruté tremendamente del día, me dediqué a leer, a oír música, cociné, dormí... hay personas que necesitan compañía todo el tiempo, alguien al lado, yo nunca he sido así.



El exrector

Sorprende un poco el retiro de Carlos Angulo Galvis.

¿Por qué, para qué y ahora qué?

¿Cuándo decidió que era hora de retirarse?

Desde hace tres años había comenzado a pensar en el retiro, pero en ese momento había proyectos que pensé que debían continuarse para dejarlos más consolidados, y uno de ellos era el de la Facultad de Medicina, que iba a graduar a sus primeros egresados en ese período. Adicionalmente, estaban la promoción de investigación con Colciencias, el programa de Ingeniería Biomédica y la acreditación internacional de la Universidad.

En esa época, 2009, dije que si había casi unanimidad me quedaba, y, evidentemente, la hubo. Pero ese año resolví que me retiraría en 2011 porque, fundamentalmente, la Universidad estaba pasando por un buen momento, y uno debe retirarse cuando las cosas están bien.

Otra razón era la cronológica, pues en 2012 cumplí 75 años y pensé que debería dar ejemplo de empalme generacional; digo empalme y no relevo. Relevo implica que la persona de mayor experiencia se retira totalmente y llega alguien de menor experiencia a reemplazarla. Empalme implica continuidad y aprovechamiento de la experiencia. Esta política se ha aplicado en el caso de los profesores. Cuando los profesores alcanzan determinada edad se deben retirar, pero es fundamental hacer un empalme que respete el trabajo realizado y aprovechar

la experiencia. El caso de la Rectoría es igual, no tiene mayor lógica que la ejerza una persona de 75 años, cuando se mandan mensajes a toda la Universidad de la importancia de un empalme generacional.

Adicionalmente, yo estaba seguro de que el Consejo Superior iba a seleccionar a un muy buen sucesor, y creo que lo ha hecho. Esas tres razones me llevaron a decir que mi labor había terminado, y lo dije con la suficiente anticipación para que la Universidad se preparara. Anuncié en enero de 2011 que había llegado el momento del retiro y solicité que se procediera a elegir a un nuevo rector.

¿A qué va a dedicarse a partir de ahora?

Sufro de un problema muy grave y es que tengo una cantidad de amigos envidiosos que no pueden verme retirado y me ofrecen empleo todos los días. Resulta que me está llamando la gente para todo. Entonces el tema es que ahora tengo que aprender a decir que no, pero es muy satisfactorio ver que la gente percibió que la Universidad se movió hacia donde se debía en el momento en que debía y entonces me llaman para que participe en sus proyectos. Estoy en la Fundación Corona, en la Fundación Bavaria, me metieron en Global Education, estoy en el Consejo Superior de la Universidad Nacional y en la CAR... ¡tengo más puestos que un bus!



VISIONES COMPLEMENTARIAS

Entrevista a José Rafael Toro

Vicerrector Académico
Universidad de los Andes
23 de enero de 2012

José Rafael Toro, mejor conocido como ‘Pepe’ Toro, fue, tal vez, el corazón del equipo con el que trabajó Carlos Angulo. Muchos de los aciertos en la gestión del exrector se deben precisamente a Pepe, y nadie lo pone en duda. Quizá como ninguno se puso la camiseta de la Vicerrectoría Académica y la sudó hasta que sacó adelante lo que la Universidad se había propuesto. Hablo con él al final de todas mis entrevistas y me recibe en su oficina, sintético —como le gusta—, conciso.

¿Cómo fue su encuentro con el exrector Carlos Angulo Galvis?

Tal vez la primera impresión que me llevé cuando nombraron de rector a Carlos Angulo fue ver a un ingeniero a quien le molestaban la altisonancia, la retórica excesiva, los discursos enredados. Entonces, el primer encuentro con Angulo fue refrescante para mí, como ingeniero y como persona que de alguna manera sufre del mismo mal: me molestan ciertas altisonancias y complejidades excesivas en las cosas. Me encontré en el primer instante con una persona con un discurso muy simple, y por simple quiero decir algo muy positivo, no equivalente a simplista; muy directo en su manera de decir las cosas; una persona supremamente rápida en detectar el fondo del problema; me estoy refiriendo a los problemas de administración de

la Universidad que eran los que tenía que gerenciar. Sin duda, es una persona muy inteligente.

A principios de los noventa yo era vicedecano de Ingeniería, y la facultad tenía un comité asesor compuesto por una serie de ingenieros prominentes que se reunía alrededor de cuatro veces al año. Ahí conocí a Carlos; él era uno de los asesores, ese fue mi primer contacto.

Me dicen que usted tuvo posiciones muy duras frente a la Rectoría en 1994. Y que su primer encuentro con Carlos Angulo fue justamente en lados opuestos de la mesa de negociación, cuando él era vicepresidente del Consejo Directivo.

En el año 94 nos dio por hacer aquí una revolución para reclamar mayor participación de los profesores en la dirección de la Universidad. Esa fue una revuelta importante: nos inventamos teorías como que el Consejo Superior no debería existir. Los líderes éramos Sergio Fajardo, compañero y muy buen amigo, actual gobernador de Antioquia; Ernesto Lleras; Connie Cárdenas de Santamaría, que después fue vicerrectora académica; Cristina Mota, profesora de derecho, quien trabaja en Argentina. Lo que decíamos era duro: pedíamos acabar con el entonces Consejo Directivo porque no creíamos que esa figura pudiera aportar a la universidad... y, por supuesto, pedíamos reunirnos con el Consejo Directivo para exponerles nuestras ideas. Algún día nos hicieron la concesión de que nos reuniéramos con algunos miembros del consejo y con su vicepresidente. Lo cierto es que fuimos a esa reunión Sergio Fajardo, Cristina y yo. Resultó que el vicepresidente del consejo era Carlos Angulo. Allí creo que me conoció en serio. Ellos nos veían como a unos locos, claro que sería bueno preguntárselo a él, pero creo que era así: unos locos a los que no había que pararles muchas bolas. Después cambiaron de rector y llegó Rudy Hommes, que



fue una fiera para cooptar la revolución. Ya después lo conocí mientras estuve nombrado como decano de Ciencias. Me había nombrado Rudy Hommes que, entre otras cosas, fue un nombramiento excéntrico porque yo era ingeniero. ¿Cómo iban a nombrarme en la Facultad de Ciencias? Así fue. Cuando llegó a la rectoría, Carlos Angulo nombró a Connie Cárdenas como vicerrectora académica, y cuando ella se retiró yo la reemplacé. Ahí sí la relación con Angulo se nos convirtió en cosa de todos los días.

Parece que es usted uno de los que lo conocen mejor. ¿Cómo lo definiría?

Hay otros rasgos de él muy distintivos e importantes. Se trata de una persona ambiciosa en el buen sentido, es decir, se casa con unos proyectos, unas ideas, y los persigue como un perro de caza. Persistente. El doctor Angulo venía de ejercer como un ingeniero hidráulico muy importante, pero su mundo no era necesariamente el académico. No traía un decálogo de proyectos o de ideas sobre lo que se debería hacer. Tenía un sentido común y una propiedad muy importante: oír, oír y oír, propiedad que no necesariamente tienen los personajes que se encuentra uno por acá. Lo que digo es que oía, y, de tanto oír, construyó su propio ideario de qué era lo que debía hacer la Universidad de los Andes. No tenía conocimiento de las profundidades en cada tema porque no era necesario, pero sí del paquete que le permitía formular unos proyectos coherentes. Y luego los perseguía hasta que los lograba. Los sacaba porque los sacaba... esa es una virtud que tampoco es común entre profesores universitarios. Es una máquina de hacer. Además, uno no puede armar un conjunto de proyectos y empujarlos si no es capaz de trabajar con mucha gente. Esa es otra de sus características: es un armador de equipos, sin duda. Entonces, sin meterme a hablar por ahora de los logros en la Universidad,



esas características de Carlos Angulo Galvis hicieron posible la transformación que lideró y que lo convirtió en un gran promotor de ideas y en un gran ejecutor de proyectos. Lo logró con estas poquitas características que le pinté aquí, pero que, sinceramente, creo que provienen de su formación de ingeniero.

¿Cuáles diría que son los principales aciertos de Carlos Angulo Galvis en la Rectoría?

Déjeme organizarlos en la cabeza porque son una cantidad de cosas a las que debo darles prioridad.

En la década del 2000, que es el foco de la administración de Angulo, la Universidad creció muchísimo y, tal vez, su mayor logro es que ese crecimiento haya ido en favor y no en contra de Los Andes, porque un crecimiento no siempre es positivo. Creció bastante en estudiantes, que a solas no creo que sea un logro. Sin embargo, lo importante de eso fue ver cómo le sacó el jugo a ese crecimiento para poder obtener lo que ahora le voy a decir:

En los catorce años de su rectoría, se cambió totalmente el perfil del profesorado. Cambió el número de profesores y, fuera de eso, cambió considerablemente el nivel de su formación. De lejos, y es de lejos realmente, esta universidad tiene el nivel más alto en sus profesores. Y cuando usted logra consolidar eso, se acerca más a la posibilidad de ser una universidad productiva en un sentido notable de investigación. Estos son ya resultados que están a la vista, pero se necesitaron muchos años para producir eso. También es una universidad que tiene una escuela de posgrado a lo largo de toda la cadena, muchísimo más importante en tamaño para el país: maestrías y doctorados. Ahora, como causa y consecuencia del crecimiento, la planta física tenía que crecer.



¿Cómo proyectan el crecimiento de la planta física a futuro?

Si la planta física fuera exclusivamente para producir salones de clase y ahí meter más estudiantes de pregrado, pues no sabría si eso es un logro. Pero si le digo que ese edificio de Ingeniería, que tiene cuarenta mil metros cuadrados, por ejemplo, y que, de esos, quince mil son de la Facultad de Ingeniería y que siete mil son los laboratorios de ingeniería más importantes que tiene el país hoy... pues ahí sí la planta física tiene gran significado. Hay cosas que no se pueden hacer sino con buena planta física, pero ese fue un tema que se criticó mucho aquí: que nos dedicamos a gastarnos la plata en hacer edificios. Por eso le digo que si los edificios fueran solo para salones, otra sería la universidad, pero si se trata de albergar laboratorios y talleres de uso en investigación y práctica —por ejemplo, ahora se están construyendo (y eso ya no le tocó verlo a él) los talleres de arquitectura, diseño y arte más importantes para los estudiantes— pues usted sí puede decir que la planta física es un logro.

¿Lo de la investigación es un embeleco o hay un gran sentido detrás de ese esfuerzo?

Ninguna universidad puede destacarse en el mundo de las universidades, sacar la cabeza, aunque suene crudo, si no hace investigación. Una universidad de investigación es aquella que es capaz de generar un número significativo de investigación valiosa a escalas universal y local. La Universidad Nacional es una universidad en tránsito aún hacia la investigación, la Universidad de Antioquia también, la Universidad del Valle... son universidades en las que los profesores consideran que uno de los dos elementos más importantes de su desempeño es producir conocimiento. Los Andes está en este mismo grupo, pero hace veinte años no se pensaba así. El profesor era exclusivamente



un maestro, y de pronto, incidentalmente, hacía investigación. Hoy todos los profesores de esta universidad, por lo menos los jóvenes y de edades medias, saben que tienen que producir investigación. Eso comienza a generar una prestancia, pero no es por la prestancia por lo que se hacen estas cosas, sino que comienza a ser el desarrollo máximo al que puede llegar un cuerpo de profesores altamente preparado, que es crear conocimiento y que no necesariamente tiene que ser relevante para el país, puede serlo en la dimensión global, pero ese aporte es lo que tiene un valor enorme.

Como vicerrector académico usted intervino sustancialmente en la formación de esos maestros con doctorado.

Hemos mantenido fuera del país a por lo menos ciento cincuenta profesores permanentemente en formación profesional. Hoy tenemos seiscientos profesores, de los cuales 62% tiene un grado doctoral e, incluso, ya hay facultades en la que esos porcentajes se elevan a 80%. ¿Eso de dónde salió? Entre otras de que empezamos a formarlos masivamente y no esperamos a que nos llegaran del cielo. Los formamos invirtiéndole un dineral a ese programa. Esa no fue una idea mía, sino de muchas personas aquí. Lo importante era ponerle plata al proyecto y apalancarlo. Eso le ha costado a la Universidad más de quince mil millones de pesos. Se necesita un respaldo gigantesco detrás.

Y ya formados y de vuelta a la Universidad, ¿qué pasa con ellos?

Usted arma a los profesores y después tiene que ver cómo los retiene, pero, además, a todos esos jóvenes usted les dice que tienen que producir investigación. Entonces se trabaja en un estatuto profesoral, con un conjunto de reglas que gobiernan la actividad profesoral. Es como el contrato extendido del



profesor donde están todas las reglas que le permiten moverse con claridad: cómo asciende, cuál puede ser su aspiración de salario... cuál es su carrera.

¿Cómo apareció ese estatuto?

Estuve muy vinculado a esta iniciativa, pero quien respaldaba ese proyecto para que no echara ni un pie para atrás fue el doctor Angulo, que repito, no suelta los proyectos en los que se mete ni aunque se le vengan los peores problemas.

Eso también transformó la práctica del profesor. Mejor dicho, se volvió una universidad más sofisticada para el profesor y a la vez más exigente. Ese es el principal logro académico. Esta es una universidad que subió su nivel profesoral con todas las consecuencias que eso conlleva. Produce investigación, eso la hace más exigente para todos: un profesor sufre más en esta universidad para seguir adelante, pero, a su vez, construye una vida académica más apta para el resto del mundo. Eso es lo que nos está llevando, *songo sorongo*, a que ocupemos buenos puestos en los *rankings*, es eso, es esa construcción sistemática. Fíjese que en esos asuntos el aporte del doctor Angulo no necesariamente fue el de la concepción de esas ideas. Lo suyo fue el empuje, el apalancamiento detrás de la idea, que fue su mejor cualidad.

Carlos Angulo dice que usted fue quien insistió en la creación de la Facultad de Medicina ¿Cómo vivió esa odisea y qué respaldo tuvo?

Fue una idea en la que él no creyó al principio. Después, rápidamente, se convirtió en el abogado defensor número uno, sin el cual no hubiera sido posible un solo paso. La idea surgió de pensamientos ligeros. Básicamente, hice primero unos estudios de factibilidad para que me pararan bolas aquí en este piso, porque no había receptividad. De un momento a otro, el



doctor Angulo se convirtió y dijo: “me gusta”, y empezó a ponerse detrás. La sola discusión en el entonces Consejo Directivo fue muy compleja, algunos no querían. Evidenciamos que el tema era más complejo que costoso y ahí hay otro ejemplo de su labor como rector. Puede sonar un poco *ad latere* de lo que vengo mencionando, pero la Facultad de Medicina es un buen ejemplo de un proyecto difícil, aventurero, que le apuesta al futuro duro, porque la medicina es una receptora de millones de formas de investigación y de conocimiento. A través de la medicina pasan muchas cosas y se unen muchas disciplinas: pasa la ingeniería, la economía, la biología, las ciencias básicas... todo. Él supo entender eso y se le metió. Por ahora vamos en lo sencillo que es graduar a los del pregrado. Hemos sacado cuatro promociones de médicos que funcionan muy bien y que se van a hacer sus residencias en los Estados Unidos sin ningún problema. Hasta ahora eso va bien, pero la idea es mucho más ambiciosa, y Carlos Angulo sabía de memoria que no le iba a tocar sino apenas un pedazo de ese objetivo. Sabía que no podía esperar para verlo en la cima, pero la Facultad de Medicina ya pasó el punto de no retorno. No hay nada qué hacer: en esta universidad hay Facultad de Medicina.

¿Por qué dos ingenieros se empeñan en sacar adelante una facultad de medicina?

Es que la Facultad de Medicina es algo que acaba de completar una universidad. Esta no es una entrevista sobre mí, pero le cuento que nunca me he conformado con ver una universidad para grandes ingenieros, o para grandes economistas, así ello en sí mismo sea muy importante. Un desafío de toda mi vida ha sido que la Facultad de Ciencias sea importante, que la de Ciencias Sociales también. Es mi constante pelea para que la



universidad sea universidad, es decir universal, que no se quede en una escuela profesional.

Esta Universidad podría ser una excelente facultad de ingeniería con unos señores que les enseñan unas cosas de matemáticas o de cualquier otra cosa, pero en realidad el foco podría estar en ingeniería. El doctor Angulo, siendo un ingeniero redomado, podría haber pensado así. Pero no, él tiene un respeto profundo hacia las ciencias, las ciencias sociales, hacia las artes y humanidades. Es decir, él es una persona igualmente apersonada del espíritu completo, universal, de la universidad. Y la razón de ser de la Facultad de Medicina era eso, nada más. No era que creyéramos que eso iba a dar plata, por supuesto que no. Además, en esta universidad nada se piensa estrictamente así. Lo que no queríamos de ninguna manera era que diera pérdidas, y no las da. Está comenzando a cumplir con los objetivos que nos propusimos.

¿Qué otros logros puede señalar?

Hubo otro logro que no se habría producido tampoco sin él. En un momento, como a mitad del 2000, cuando ya teníamos claro el crecimiento de los posgrados, y también que íbamos a hacer los doctorados y la investigación, nos preguntamos si en una universidad tan completa tenían sentido los pregrados de cinco años. Él, con esa idea muy presente de considerar que el modelo por excelencia de educación contemporáneo es el norteamericano y no el europeo, se lanzó a la aventura de reformar todos los currículos y recortarlos a cuatro años, con excepción de Derecho y de Medicina (que estaba naciendo). Entonces nos metimos con la convicción de que si lo hacíamos en cuatro años, más gente iba a seguir a la maestría y más gente iba a hacer los dobles programas... mejor dicho, que eso iba a



desencadenar un montón de vida nueva para la Universidad. A nuestros pregrados les sobraban muchas cosas, pero esa fue una discusión complicada.

Mi participación fue hacer los diseños gruesos y construir las motivaciones detrás de la propuesta. La de él fue aguantar el chaparrón con argumentos. Claro que se requirió mucho más que un simple aguante. Esa discusión en las áreas de ciencias básicas fue relativamente fácil. Si usted no quiere ser un físico que enseña en un colegio sabe que tiene que hacer un posgrado, ojalá un doctorado. Entonces a ellos les daba lo mismo. Un científico nunca tiene un ejercicio profesional con su pregrado, no por lo menos el tipo de gente que queremos formar. Un biólogo un poco más, pero tampoco. Los científicos sociales ninguno peleó. Los sicólogos sí, ellos preferirían como siete años, o algo así. Se opusieron bastante.

En general, la pelea la dieron los que tienen un ejercicio profesional muy complicado, que cuando salen graduados con cuatro años van a sentirse un poco desnudos. Entonces en sicología y en esos campos profesionales las cosas se enredan un poco. No nos metimos con Derecho ni con Arquitectura. Los más duros de roer fueron Economía e Ingeniería, obviamente. Juan Carlos Echeverry, decano de Economía, inicialmente se opuso fuertemente a la reducción de programas. Yo no podía entender que la economía fuese tan complicada como para necesitar de un año más, y en Economía no entendían por qué mis argumentos de reducción eran calcados de la ingeniería o la física. Nos polarizamos, y la gestión del doctor Angulo fue un típico caso de buen manejo de las personas, la situación y todo salió bien finalmente.

Después vino el caso de Ingeniería, que nos tocaba a los dos directamente. Ese fue aún más complicado. Pero el peso de Angulo ahí fue muy importante porque pudo decirles que él era una prueba viviente de que la formación de un ingeniero



era posible en cuatro años. Me acuerdo de que ese era el argumento número uno que él usaba.

A mí me tocó trabajar mucho y hacer currículos alternativos y mostrarlos. Les mostraba ejemplos con mi carrera, Ingeniería Mecánica, para probarles que los currículos eran redundantes para un programa de pregrado. Finalmente se salvó la cosa y terminamos. Pero el apoyo de él fue mucho más que estratégico y sin eso hubiéramos fracasado.

Nuestra razón para el recorte era que un estudiante más rápido podía hacer un cambio de frente. Volver a mirar qué quería hacer y arrancar por otro lado, o podía irse a hacer un doctorado en lo suyo, sin más vueltas. Un poco con la idea de que el pregrado da las bases y no lleva unívocamente a seguir en esa disciplina, que no tiene como fin único salir a ejercer esa disciplina. Puede ser un primer paso para hacer otras cosas.

Ese fue un cambio de visión muy importante y hoy, seis años después de la tormenta y de haber hecho el currículo, lo vemos claro. La cantidad de personas que hacen doble programa es como 30%, ¡gigantesca! Definitivamente, hay mucha más gente entrando a los posgrados. Y, aunque nunca fue un objetivo trazado, también sale más barata la carrera. Antes se pagaban cinco años y el tiempo se acortó a cuatro con el añadido de que logra dos carreras o casi un máster si lo hace en cinco. No ha habido nada ni nadie que nos diga que nuestros graduados están saliendo cojos. Lo único que podemos decir es que, comparativamente, de la manera en que nos midan, seguimos estando al lado de la Nacional o el Valle en los niveles más destacados. En el mercado no hay absolutamente ninguna evidencia de que algo se esté perdiendo, al contrario. Era de esperarse que si usted le quitaba un montón de cosas profesionales a los currículos nadie iba a protestar porque sería muy raro que el mercado estuviera demandando conocimientos especializados en una persona con pregrado, no hay razón.



Después de todo, y sin hacer mucha alharaca, nos damos cuenta de que todo está funcionando: los estudiantes se gradúan, se van a hacer posgrados, presentan sus exámenes, pasan en todos lados; a estos jóvenes les economizamos un año y se los compensamos con un año de otras opciones en la vida.

¿Qué cree que ayudó definitivamente a que el recorte se diera?

Ayudó que en Europa se diera paralelamente una cosa que se llamó la Reforma de Bolonia, que, precisamente, reducía las carreras profesionales a cuatro y a tres años y medio, incluso.

¿Y el programa Quiero Estudiar?

Creo que ese es un logro que comenzó él y lo pulseó, y es complicado, pero es muy importante. No puedo reclamar autoría de nada de ese programa fuera de ser un convencido absoluto. El rol de él, otra vez, fue importante porque implicó poner mucho de parte de la Universidad en términos de organización, plata, donantes. Es un programa muy lindo y le apuesta a que en Los Andes 10% de los estudiantes provengan de estratos uno, dos y tres. Vamos en 6%.

Para poder seguir con ese programa hay que reformularlo y mirar bien su viabilidad. El doctor Navas está muy metido en eso, pero esa es una obra de Angulo ciento por ciento. Él siempre ha tenido esa inquietud, recuerdo que donaba plata para estudiantes de ingeniería cuando yo era decano. Siempre ha buscado como ayudar a la gente de bajos ingresos y de mucho talento. Ese programa Quiero Estudiar es impresionante, es todo un símbolo en la Universidad. Pensar que, como esos muchachos entran tan escogidos, casi siempre tienen los mejores promedios de esta Universidad. Es decir, que los mejores



promedios en Los Andes, entendida como una universidad de clase alta, son de personas de estratos 1 y 2.

La semilla, la masa crítica, ya ocurrió. Los Andes no puede tener menos de 6% de sus estudiantes de estratos bajos, así la financiación tenga que salir de nuestro sueldo. Muchas de las cosas de Angulo son de ese estilo: las lleva a un punto en que ya no tienen reversa. Ahora lo que hay que hacer es buscarle más plata, más donantes, hay que hablar de préstamos con mayores partes condonables por resultados, parcialmente de créditos blandos. Se necesita meterle más plata, pero ya es lo suficientemente importante como para que el actual rector esté dedicado a pensar cómo arreglar esos números.

¿Qué quedó a mitad de camino?

Sin duda, la Facultad de Medicina. Ya graduamos a cuatro promociones exitosamente, con una formación médica razonable, pero consolidar el proceso necesita más tiempo, la relación con los hospitales es muy compleja, por ejemplo. No hay facultad de medicina que no haya sufrido con ese tema, ni siquiera cuando el hospital es propio. A nosotros nos falta madurar la relación porque vamos a tener —y ya tenemos— otros hospitales socios pequeños. Hay que manejarlos bien y ese es un tema que está por inventar.

No sé qué pensará el doctor Angulo si le digo esto así, pero hay una cosa que está a mitad de camino y es que nos hemos llenado de profesores jóvenes con muy buenas credenciales y muy altas expectativas, pero hay que ver en el largo plazo qué tanto somos capaces de retenerlos y de que ellos estén satisfechos con su producción en investigación. Son personas que se fueron a hacer un doctorado, y la gran mayoría quiere hacer una carrera académica. Quieren hacer investigación y generar conocimiento y se van a frustrar si no lo logran. Nosotros aquí



funcionamos contra toda adversidad, no me refiero a una adversidad por parte de Los Andes, sino a la adversidad de que la plata que el país necesita para hacer investigación es difícil de encontrar, es muy poca y eso nos frena. Esa es una apuesta muy importante para los próximos diez años. En la próxima década esos profesores van a completar quince o veinte años en la Universidad, y si no están bien establecidos se van a frustrar y se van a ir, sin duda. Esto de que los profesores se sientan contentos es apenas un acápite del tema de la universidad de investigación, pero el reto general es: ¿qué tanto somos nosotros capaces de avanzar hacia la universidad de investigación de verdad, con una productividad y calidad muy alta, dentro de un país relativamente hostil y estéril para la investigación?

Es parte del reto que tenemos que allanar nosotros, pero hasta que la industria y el sector público colombianos no se interesen en la investigación esta va a ser relativamente pobre. Lo que pasa es que la industria colombiana no tiene hasta ahora ninguna evidencia de que financiar la investigación sea rentable, ni de que le resuelva problemas.

Ese tema no se le puede atribuir exclusivamente a un rector, pero la consolidación de la investigación es uno de los desafíos más grandes de esta universidad y no es algo que pueda decirse que tiene el camino despejado, estamos lejos de eso. Se puede enredar. Este tema está unido a los programas doctorales, algo en lo que Angulo puso su alma para hacerlos arrancar.

¿Parte de lo que quedó totalmente consolidado fueron los pregrados?

El pregrado casi no tiene cosas que estén a mitad de camino, hay asuntos que todavía pueden evaluarse y mejorarse, pero está básicamente consolidado. No hay mayor incertidumbre en eso.



¿Qué cosas quedaron mal hechas?

¡Ay Dios mío! [Risas]. Debe haber un montón, pero, ¿no me puede soplar alguna? Suena muy presuntuoso que no sea capaz de encontrar cosas que quedaron mal... a ver, cosas que uno diga “eso no debió haber ocurrido”... Dejémoslo así y yo trato de pensar en eso bien porque no las tengo a flor de piel, debe de ser que llevo mucho tiempo viendo las cosas buenas de Carlos Angulo. ¿Usted ya entrevistó a los detractores? Porque yo le puedo dar la lista de los detractores, y ahí puede que me encuentre con lo que no quedó muy bien hecho. Hay personas que sienten que él tenía —pero es que después de catorce años no puede ser distinto— un monopolio de la opinión. Es decir que aquí no se pensaba nada distinto de lo que él pensaba, y que nosotros éramos instrumentos a su imagen y semejanza. ¿Sería así la cosa?

¿Cómo ve el retiro de Angulo para la Universidad y para usted?

Nunca vi ninguna resistencia de nadie a que siguiera. Él se fue porque le dio la gana, porque pensó que ya era hora y que no quería que lo vieran ni lo trataran como viejo.

A usted le tocó vivir de cerca el tema de la salud del exrector cuando estaba en funciones.

Según los médicos, él debió haberse quedado muy quietico, haciendo unos ejercicios terapéuticos y esperando a ver que su condición no empeorara mucho, porque lo suyo era irreversible: lo operan y mejora algo, pero luego echa para atrás. A él le hicieron esas dos operaciones delicadísimas, y este hombre salió del hospital a ejercer la Rectoría desde la Facultad de Medicina en la Santa Fe. Allá tuvo su oficina hasta que pudo



venirse para la sede principal. Lo que le quiero señalar es que, con esa disciplina que tiene, si usted le dice que todos los días tiene que pintar una rayita en esa pared, puede ser que no le falte una sola al cabo de veinte años. Entonces con eso hizo lo mismo, pintó la rayita cada día. Nunca dejó de asistir a cosas importantes por sus temas de salud. Se volvió la fiera para manejar las sillas de ruedas de los aeropuertos y en ellas viajó mil veces a Europa, mil veces a Chile, a todas partes, nunca faltó a sus citas de trabajo. Eso es muestra de una tenacidad increíble. Debe ser fortaleza porque si uno está en un día espantoso con una gripa espantosa, pues se queda en la casa y no pasa nada, pero en él ¡eso ni de fundas! Tiene una ética de trabajo impresionante, desbordada.

También vio a su amigo perder repentinamente a su esposa...

No habla mucho de eso. Y otra vez me refiero a su ética de trabajo: creo que sobre la muerte de su esposa pensó algo como “si me quedo en la casa pensando en María Cecilia, entonces me muero, pero tal vez si me voy a la Universidad a trabajar, puedo manejar la situación”. Es un rasgo de su personalidad, que debe compartir con sus hermanas, y no sé de quién proviene, porque no soy buen relator de ese tipo de cosas, pero lo que es cierto es que tiene una reciedumbre de carácter mezclada como con estoicismo, muy rara. Es tremendo.

¿Le va a hacer falta?

Me ha hecho falta, mucha...



Entrevista a Alejandro Gaviria

Exdecano de la Facultad de Economía

Universidad de los Andes

23 de enero de 2012

Alejandro Gaviria era decano de la Facultad de Economía de Los Andes al momento de concederme esta entrevista y es uno de los miembros más activos de la comunidad académica. Vivió de cerca los procesos de transformación que se dieron en la Universidad en los últimos siete años, durante los cuales Carlos Angulo Galvis estuvo al frente de la Rectoría. Por esa razón, estuve en su oficina para entrevistarlo. Me recibió en mangas de camisa y con un celular en la mano. Frente al ventanal que se abre en su despacho tuve la mejor vista de todas las que conozco en la Universidad: los cerros de Monserrate y Guadalupe cubiertos por ese tapete verde oscuro de textura rugosa y el sol de la tarde que los golpea por el costado, con visos anaranjados.

Una vez nos organizamos y el fotógrafo estuvo listo para tomar algunas impresiones de la entrevista, fuimos directo al grano:

¿Cuál es su relación con el exrector Carlos Angulo Galvis?

Yo llegué a la Universidad de los Andes en 2004. Había tenido un contacto previo con el doctor Carlos Angulo Galvis, del que de pronto él no se acuerda. Fue en 1999, cuando nos encontramos en Washington. Yo trabajaba en el Banco Interamericano de Desarrollo, y en esa oportunidad me dijo que si yo pensaba

regresar a Colombia considerara la Universidad de los Andes como una alternativa laboral.

Yo volví al país a desempeñar un cargo en Fedesarrollo y poco después hice un tránsito por el Gobierno de Uribe. Cuando salí de esa Administración, en 2004, vine a trabajar aquí de profesor asociado. En esos primeros meses no tuve mucho contacto con el rector, pues me relacionaba más con quién era decano entonces, Juan Carlos Echeverry, y con el director del CEDE, Fabio Sánchez, a quién conocía por ser colega mío de tiempo atrás. Empecé a tener contactos casuales con el rector en mi calidad de profesor: nos encontrábamos en reuniones y en cosas por el estilo, pero después pasó algo inesperado para nosotros en la Facultad, y fue que Juan Carlos renunció a la decanatura de manera un poco abrupta, como en abril de 2006, en la mitad de su tercer período. El doctor Angulo tuvo la responsabilidad de nombrar decano, y allí empecé a hablar con él.

¿Recuerda cómo fue ese acercamiento?

Me llamó por teléfono y me preguntó si estaba interesado en el cargo. Después tuvimos una aproximación ya formal, cuando de alguna manera se eligió una terna de candidatos a la decanatura: Ana María Ibáñez, directora del CEDE; Guillermo Perry, exministro y hoy profesor aquí; y yo. Luego me entrevisté con él, y una cosa que para mí representó un espaldarazo impresionante fue que yo había comenzado a escribir una columna en *El Espectador* en el 2004. Era un momento difícil políticamente —ya se nos olvida—, pero por alguna razón, habiendo trabajado con el presidente Uribe, vi lo que se venía con la propuesta de su primera reelección y empecé a criticar un poco al Gobierno. Era polémico porque yo venía de trabajar con él, y mucha gente consideró que había pasado demasiado rápido a la oposición.



Creo que mi nombramiento, aunque nadie me lo haya dicho, contó con cierta resistencia —no estoy seguro si del Consejo Superior— porque yo era profesor, y era un tema para analizar si yo iba a ser decano. El rector tuvo que lidiar con eso. No sé qué pasó, pero lo cierto es que estaba almorzando en mi oficina y el rector me llamó y me dijo: “Decano”.

Yo le pregunté qué quería decir y él respondió: “Lo acabamos de nombrar decano”. Le di las gracias, pero, claro, yo sabía que algo se estaba cocinando; entonces le pregunté: “¿Y qué pasó?, ¿cómo le fue?”; así, un poco como sin preguntar de frente la cosa, y él me dijo una frase que no se me olvida: “Si a uno no lo dejan trabajar con la gente con la que quiere trabajar, se tiene que ir”. Fue, creo, una defensa total por parte de él.

Imagino que si me dijo eso fue porque puso, o estuvo dispuesto a poner, la carta de renuncia sobre el tapete. Entenderá usted que empezar a trabajar con una persona que le da de entrada ese respaldo a uno es un gran privilegio y una responsabilidad.

¿Qué considera que lo hizo pensar en usted de manera tan decidida?

Creo que había una coincidencia interesante que siempre nos unió de manera implícita, y es que ambos somos ingenieros civiles, y creo que a él le gustaba que un ingeniero civil extraviado llegara a la Decanatura de Economía.

Carlos no sabía que yo era uniandino. Había estudiado en Medellín, pero hice la maestría aquí, y eso apenas lo supo cuando me estaba entrevistando para ser decano. Creo que ayudó un poquito que no fuera como tan *outsider* en todo.

Después empezamos a tener una buena relación. Fue una relación de trabajo, pero aquí en la Facultad siempre tuve todo su respaldo.



¿Cómo evidenció ese respaldo a lo largo de su trabajo como decano?

Hubo un primer respaldo importante que tuvo qué ver con este papel de opinador público que, yo creo, tiene que desempeñar el decano de esta facultad. Soy muy imprudente en las cosas que digo, y él nunca me dijo absolutamente nada por expresar mis opiniones. Me sentía muy respaldado y en un ambiente en el que podía pensar y decir lo que quería, que es el gran privilegio aquí en la Universidad. No siempre pasa y no es fácil de defender. Eso para mí fue una gran tranquilidad y un gran privilegio, y gracias a eso para mí ha sido un gran gusto estar aquí.

¿Y en cuestiones relacionadas con su decanatura?

Temas de respaldo a mi gestión hubo en dos o tres grandes proyectos que hicimos aquí. Uno, el que nosotros llamamos la Encuesta Longitudinal. Esa idea la lideramos Ana María Ibáñez y yo cuando ella empezó en el CEDE. Es un proyecto en el que la Facultad y, por ende, la Universidad, tenían que invertir un montón de plata. La primera etapa de recolección de datos nos costó casi 3000 millones de pesos. Nosotros le vendimos este proyecto al rector y él siempre nos respaldó. No fue solo apoyo financiero, sino que intuía que entendía el proyecto y lo valoraba.

¿Cuál es el potencial que le ve a la Encuesta Longitudinal como para justificar una inversión tan grande?

Es un proyecto que se está consolidando y está empezando a dar resultados de investigación. La idea salió de una columna de prensa mía, pero, como tal, fue del rector. Me acuerdo que escribí una columna, y me dijo: “Me gustó su columna, y se me ocurrió esta idea”, y me la contó. La columna decía más o menos que en este tema del diagnóstico de la economía familiar



en Colombia faltaba más evidencia, más investigación, que las decisiones se tomaban más según el apego a una ideología y no a una política basada en la evidencia. Y él preguntó: “¿Y por qué la Universidad no recoge un poco lo que se ha investigado aquí y hacemos algo que aporte en ese sentido?”. No me lo dijo así exactamente, pero me llamó y me manifestó que después de leer mi columna se le había ocurrido esta idea de hacer el seguimiento a unas familias y mirar con hechos su desempeño económico.

Ya se han escrito artículos sobre nuestra investigación, se están haciendo tesis, y estamos ahora en el reto grande de volver a las 10.000 familias que entrevistamos inicialmente para comenzar la segunda fase del proyecto, que es la que, de alguna manera, le va a permitir al proyecto maximizar su potencial académico, que consiste en entender esa dinámica, ver qué pasó durante este tiempo en la economía de esas familias que constituyeron la muestra representativa de hogares colombianos que abordamos primero.

Otra propuesta de su Facultad fue la del libro blanco sobre política antidroga.

Ese fue otro respaldo muy bonito. Y ahí está el libro. Ese fue también un apoyo grande.

La Facultad de Economía ha crecido bastante en los últimos años. ¿Cómo fue su respaldo para ese crecimiento?

Este edificio en el que estamos no existía cuando me nombraron decano. Cuando el rector me llamó para avisarme que había sido nombrado, yo no estaba aquí sentado, estaba el edificio viejo de Ingeniería, que se tumbó para hacer este. El proceso de esta nueva casa tan bonita de la Facultad de Economía me tocó a mí, fui el privilegiado porque me tocó la inauguración. Esto, de alguna manera, muestra la transformación de la Universidad,



y para nosotros ha sido esencial. Estábamos dispersos por el campus y nos estábamos quedando chiquitos.

Pero también el número de profesores creció y esto se consolidó como una facultad grande. Mejor dicho, no es por nada, pero yo creo que esta facultad ha disfrutado de transformaciones importantes, y se han hecho en los últimos diez años, cuando el rector estuvo aquí.

¿Cómo se adelantó el reconocimiento internacional de la Facultad de Economía en Los Andes?

En 2007 se realizó la gran reunión de la Sociedad Latinoamericana de Economistas (CEA), en la que tuvimos todo el apoyo del rector, y otra en 2011, que fue la Conferencia Anual de GDN [Global Development Network]. En los dos casos tuvimos invitados de talla mundial, cuatrocientos invitados, unos ciento cincuenta o doscientos internacionales. Son esas reuniones académicas que se dan cada cierto tiempo para un intercambio de ideas, que son muy buenas porque después vimos que la gente encontró una universidad que no esperaba encontrar y entonces ese buen impacto nos ha permitido traer profesores. Fue como ayudar a vender la Universidad en la comunidad internacional. Nos pusimos en el mapa internacional. Eso me ha permitido que un montón de gente valiosa quiera venir a pasar aquí una semana... profesores visitantes, profesores para nuestra escuela de verano anual, profesores que estuvieron en esas conferencias y que de alguna manera hoy nos escriben proponiéndonos que les enviemos nuestros estudiantes para hacer los Ph. D. allá, y cosas como esas. Nuestros estudiantes hoy tienen tan buena reputación que pasamos de que hace unos años no supieran de dónde venía esa persona a que hoy lo sepan perfectamente.



También se sacó adelante el Doctorado en Economía.

Ese proceso se empezó con Juan Carlos. Era un proyecto que venía de atrás, y la primera promoción de doctorado la recibí yo.

¿Qué tan grande es el cambio que ha ocurrido en la Facultad?

Se lo voy a explicar con un caso reciente. En 2000, cuando regresé al país luego de haber hecho mi doctorado y trabajado dos años por fuera, no quise venir a Los Andes porque no era el sitio más atractivo, y hoy, digamos, todo el talento colombiano quiere venir. Estamos contratando a dos profesores este año y recibimos más de sesenta hojas de vida de todo el mundo. Es que el cambio de reputación que se ha dado en diez años y la masa crítica que ya se construyó en investigadores son lo más importante. Es un intangible, pero es lo más importante. Todo el mundo sabe ahora que aquí existe una comunidad a la que quiere pertenecer, y eso nos va permitir atraer y retener el talento, que es en el fondo lo que quiere hacer esta facultad. Ese ha sido el cambio fundamental en estos diez años, y creo que mucho de eso se debe a la visión que viene de la rectoría del doctor Angulo.

Y en ese cambio ¿qué tanto participó el exrector Angulo?

Creo que él tiene una visión integral de la Universidad, y también la tuvo al armar un equipo que lo ayudara a hacer lo que sentía necesario. Hay un punto muy importante y es que la Universidad mejoró sustancialmente su situación financiera, y entonces se le pudo pagar a la gente, eso era muy distinto. Creo que fue un conjunto de circunstancias que se dieron en el mismo momento y que ayudaron a que se presentaran cambios afortunados para la Universidad.



¿Podría enumerar las causas de ese repunte?

Esa es una pregunta difícil... ¿es acaso la visión de una sola persona? Difícil que sea así. No es la única causa, seguramente, y no creo que nadie pretenda que lo sea, pero es evidente que Carlos Angulo Galvis fue un muy buen ejecutivo, muy claro, muy buen administrador, pero también creo que tuvo una visión, no sé si era única o compartida, pero no me atrevo a calificarlo de visionario porque creo que la palabra es muy grande. ¿Pero cuándo y de dónde salió esa visión? No sé, es difícil. Creo que a Los Andes le sirvió mucho ese fracaso que sufrió con la acreditación SACS [Southern Association of Colleges and Schools] por allá en los noventa, porque de ahí surgió una visión y un punto al que quisimos apuntarle todos.

El equipo también fue más que importante en ese repunte; la labor de ‘Pepe’ Toro, creo que ya se la habrán resaltado una y otra vez, y, si lo pienso, su equipo no era tampoco tan grande.

¿Cómo es Carlos Angulo Galvis como jefe?

He tenido muchos jefes en mi vida de todo tipo, incluso el entonces presidente de la República Álvaro Uribe Vélez, con quien nunca me entendí; siempre he sido muy malo para la autoridad. Desde el colegio, cuando veo un poder, me gusta oponerme a él, así, a ultranza. Y con el rector Angulo nunca tuve problema. Hace poco, justamente, le decía a mi esposa que yo había peleado con casi todos mis jefes: en el BID, con uno de mis asesores de tesis en San Diego, no tanto en Fedesarrollo, pero con el doctor Angulo no tuve ningún problema.



¿Qué cosas quedaron a mitad de camino?

El tema de los doctorados. Me empecé a asustar un poquito cuando en los Consejos Académicos de los dos o tres últimos años casi aprobábamos doctorado por Consejo Académico. Era una mayoría de edad que tenía que asumir la Universidad. El rector se dio cuenta de que ese era un paso que había que dar, y que una universidad de investigación tiene que ser fuerte en programas doctorales en sus diferentes departamentos o divisiones.

¿Cómo vivió usted el proceso hacia una universidad de investigación?

No recuerdo haber tenido en un Consejo Académico una discusión grande sobre eso. Yo llegué al Consejo Académico en el 2006, y podría decir que de 2006 a 2008, si revisa las actas, va a ser muy difícil encontrarse con esa palabreja. A lo último, solamente a lo último, es cuando se empieza a hablar más de la transición; solo ahí se aborda el tema. Creo que tiene que ver mucho con este último PDI, a raíz del cual esa idea surge más en forma.

¿Qué representa para usted una universidad de investigación?

Creo que una universidad de investigación es una que empieza a concebirse a sí misma. El énfasis de la educación, máxime en estudiantes de pregrado, comienza a subordinarse a la producción de investigación, sobre todo de investigación para publicar. Tiene que ver mucho más con el producto que uno espera sacar de esto. Nosotros los economistas usamos metáforas como de organización industrial, entonces vemos esto como una fábrica a la que uno le mete una cosa y produce otra. Ya nuestra producción no va a ser lo que ocurre cada seis meses en la ceremonia de grados, es decir, los estudiantes de pregrado titulados; nuestro producto final va a ser otra cosa. Nuestro principal



resultado va a ser artículos publicados en revistas indexadas. Esa redefinición de qué es lo que hacemos requiere de un montón de cambios al interior, que son los que no se han dado; están a mitad de camino.

¿Cuáles son los principales desafíos?

Ahí está el gran interrogante, y es el tema financiero. Es esta especie de contradicción que existe en la Universidad de querer hacer investigación, pero dependiendo de la matrícula de los estudiantes de pregrado para vivir. Esa es una tensión permanente, pero sí hay un tema, y es que se comienzan a aprobar estos doctorados y se aprueban persiguiendo esa visión a futuro. Hay un norte. Al fijar ese rumbo no se sabía muy bien qué implicaba en términos de cómo tenemos que transformarnos y de dónde vamos a sacar los recursos para pagar eso. Eso está a mitad de camino.

¿Le preocupa ese camino hacia la investigación?

Hay un tema que me preocupa y es que los costos no son solo financieros. Si uno mira la justificación académica de los doctorados siempre es muy clara, y eso, en lenguaje de economista un poco brutal, es mano de obra barata para los investigadores, que hace que estos atraigan talento de estudiantes que apenas se están formando. Uno los pone a trabajar con esos investigadores y aumenta la productividad de todo el círculo, de todos nosotros. Así funcionan todas las universidades del mundo que tienen programas doctorales. Lo que pasa es que aquí tenemos un problema y es que el mejor talento, los mejores estudiantes de pregrado y maestría, se van a hacer sus doctorados afuera.

También nos estamos dando cuenta en buena medida, todas las facultades y departamentos aquí, de que los estudiantes



doctorales no son simplemente una gran ayuda para los investigadores: unos tipos talentosos con los que el investigador se reúne media hora y le traen la tarea ya hecha... vemos que requieren de acompañamiento, porque no es que en nuestro caso exista una complementariedad perfecta entre doctorados e investigador. Nos damos cuenta de que nosotros tenemos que gastar tiempo nuestro formando, porque aún no estamos atrayendo a la mejor gente y eso va a ser así por un buen tiempo. Poco a poco nos estamos dando cuenta de los costos que tienen estos programas doctorales. Pero también tenemos una responsabilidad. Eso puede verse como un problema, pero también como la oportunidad de que la Universidad aporte más. Es que, con estos muchachos que mandamos a las mejores universidades del mundo uno lo que les agrega es muy poquito, pero lo que le podemos agregar a una persona que llega a nuestro programa doctoral, en cambio, sí es mucho, y la persona seguramente va a hacer parte de una comunidad académica colombiana o regional, entonces es ahí donde está la razón de ser. Pero, claro, los costos son grandes, los profesores de la facultad se quejan de que es muy difícil trabajar con estudiantes doctorales aquí; hay que invertir mucho tiempo, revisar una y otra vez lo que se hace, hay que hacer mucha tutoría. No es el caso de los estudiantes que van a cualquier doctorado afuera. En mi caso, el profesor se reunía una vez al mes con los estudiantes y listo. Eso no es tan fácil aquí, pero ahí vamos. Creo que vamos a tener que hacer ajustes sobre la marcha, pero ahí vamos.

¿Por dónde cree que se deben hacer esos ajustes?

Creo que los programas se tienen que redimensionar un poco, es decir, recibir menos gente y ser mucho más selectivos al momento de recibir estudiantes. Ya se están haciendo ajustes, por ejemplo en el tipo de ayuda financiera que les damos a los



estudiantes doctorales, en la cual hay un tema complejo, porque si ofrecemos menos apoyo va a ser más difícil atraer mejor gente, pero, bueno... ahí vamos.

¿Cómo ve en el inmediato futuro el programa Quiero Estudiar?

Ese es otro de los temas grandes del rector Angulo. Me parece que si Quiero Estudiar no crece más de lo que está hoy, o sea, si no se pasa del 5% al 20% de estudiantes, por ejemplo, va a seguir siendo un esfuerzo marginal de la Universidad. Uno de los grandes retos es hacerla más diversa en el origen social de sus estudiantes, y ese puede ser el vehículo, pero tiene que crecer mucho más.

¿Y cómo ve los cambios que le está haciendo al programa el rector Pablo Navas?, ¿van en ese sentido?

El rector actual quiere hacer algunos cambios de fondo que consisten en que los estudiantes que quieran estudiar tengan que aportar con sus ingresos, una vez se gradúen, recursos a un fondo para seguir ofreciendo y haciendo crecer la posibilidad de que más estudiantes entren a este programa, aunque es difícil. Es una idea buena en teoría, pero eso nos lleva a convertir Quiero Estudiar en un crédito, y el crédito educativo hoy en el mundo es la locura. Lo que está pasando en Chile o en los Estados Unidos es una muestra de hacia dónde se mueve el mundo en este tema; entonces traer en este momento de la coyuntura y la discusión un asunto como la eliminación de la beca para traer un crédito, cuando en Colombia además va a seguir la discusión de la Ley 30, creo que no le conviene a la Universidad.

Y el tema de usar la plata de los donantes para crédito en lugar de destinarla a una beca es difícil porque la dieron con otra expectativa, entonces ahí tenemos un problema, porque



no es con ingeniería financiera, ni haciendo una cosa bonita cómo se va a resolver esto.

Vemos que la U tiene dos demandas distintas: investigación, que cuesta plata; y ampliar Quiero Estudiar para hacer una universidad diversa, que también cuesta plata. ¿Por dónde nos vamos? Es una decisión que no se ha tomado. Creo que el rector Angulo no decidió al respecto.

Para ser francos, creo que a él no le tocó el momento en que uno tiene que preguntarse: “Bueno, ¿cuál es el futuro?”. Esa es una decisión muy interesante, ¿no? Si uno se va por Quiero Estudiar, Los Andes se vuelve más un tipo *college*, que tampoco está mal, pero ya estamos atrayendo a un montón de profesores con un perfil distinto.

¿Para qué una universidad de investigación?

Antes de responder esa, que es una buena pregunta, le digo que ese tipo de preguntas nunca se han planteado mucho entre nosotros. De pronto eso nos faltó un poquito a todos. Más introspección, abrir más espacios en el Consejo Académico para este tipo de discusiones. Esta clase de temas estaba muy cerrado, y creo que el doctor Carlos era muy ingeniero en ese tipo de cosas, y Pepe también: a ellos dos no les gustaba la carreta, entonces no se propiciaba mucho un diálogo sobre estas grandes preguntas filosóficas. Muchas veces el Consejo Académico era muy administrativo, muy de trámite. Bueno, yo también soy ingeniero y también he estado de acuerdo con eso de no botar carreta. Creo que fue una cosa buena porque se pudieron hacer muchas cosas al evitar el exceso de discusión que casi siempre acompaña a las universidades.

Pero, claro, tampoco uno se puede ir al otro extremo. Entonces, esa pregunta, ¿universidad de investigación como para qué?, es una pregunta que me mantiene un poquito



atormentado. Siempre lo he dicho: uno quiere hacer una universidad de investigación para conectarse con el mundo, pero el interés principal tiene que ser nuestra realidad. Siempre me digo que la globalización tiene que tener un propósito, no podemos caer en la tentación de ser aquí como un departamento de mediana categoría de los Estados Unidos, puesto en Bogotá. Que nos parezcamos, por decir cualquier cosa, a la Universidad de Kansas, la misma producción intelectual, el mismo número de artículos por profesor y los mismos temas. Pero a veces nos pasa, porque como le exigimos a los profesores que publiquen, pues lo más fácil es que sigan haciendo los artículos con su asesor en los Estados Unidos con bases de datos gringas, pero y... de eso, ¿qué nos queda? Esa pregunta difícil también genera una tensión porque uno tampoco quiere volcarse a mirarse simplemente el ombligo.

¿No se pueden combinar los esfuerzos?

Los Andes no puede quedarse mirando al ombligo de Colombia porque se pierde la conexión con la gran comunidad internacional, y ese es un alto estándar de calidad. Pierde la interlocución con buenos profesores, con gente que va a leer lo que se está haciendo y va a mostrar que hay mejores formas de hacerlo. Este negocio de la investigación es un negocio globalizado también. Pero, por ejemplo, la Facultad de Economía de la Universidad Nacional es completamente local, ni siquiera está en los *rankings* en los que están la mayoría de las universidades del país porque allá decidieron salirse de eso, se volcaron sobre el debate interno, y creo que, sin duda, han perdido. Tiene que haber un equilibrio, pero eso genera tensión en los profesores porque si se publica con datos colombianos va a ser mucho más difícil que publiquen el artículo en revistas indexadas allá, y como yo, como decano, les exijo a los profesores que sus investigaciones



sean relevantes y bien publicadas, pues termino pidiendo algo que puede ser una contradicción. Tampoco quisiera dramatizar demasiado las cosas, lo que sí creo es que hay que mirar más allá.

Y no investigar sobre nuestra realidad parecería un absurdo aún mayor. ¿O no?

Nuestra realidad es de lo que sabemos más. Si me voy a poner a investigar y a escribir sobre el transporte público en Washington pierdo la posibilidad de escribir sobre Trasmilenio y sobre los problemas que oigo todos los días y puedo constatar. Y cuando uno se da cuenta de que en Colombia, trabajando activamente en investigación, puede haber sesenta doctores de economía, y que la mitad de ellos está aquí en esta Facultad, entonces no se puede dar el lujo de dedicarse a hacer otra cosa; tenemos una responsabilidad también.

En la realidad, las decisiones de investigación funcionan de una manera un poco descentralizada. La Universidad, por un lado, cada facultad, por otro, y cada profesor es un mundo aparte, porque finalmente yo, como decano, no decido en qué investigan todos estos señores; ellos tienen una agenda y deciden sus temas. Lo que hago más bien es crear incentivos, dar una plata para que se contraten investigadores para publicar libros sobre problemas interesantes; más bien lo abordamos por el lado positivo, pero ese es otro debate que no se ha dado.

¿Falta coordinación entre las facultades para abordar el tema de la investigación?

Tal vez lo más importante es propiciar instancias en las que se hable. De pronto nos hacen falta instancias de diálogo entre las diferentes facultades para temas como esos. Tenemos preguntas parecidas, dilemas semejantes y a veces no nos juntamos. Y, esto sí lo puedo decir, el Consejo Académico no fue esa instancia en



la que esos asuntos se discutieron. Este puede ser uno de esos temas que no nos salió tan bien, pues nos faltó introspección, reflexión. Mucho ingeniero... y muy poco filósofo.

Yo soy ingeniero, economista y supuestamente práctico, pero me gusta a veces también la carreta. A la Universidad le falta eso, pero sería injusto decir que esto es un problema de la rectoría del doctor Angulo. Más bien es este exceso de especialización que hay en las comunidades académicas en donde está cada uno metido en su nicho y en su mundito, con poco diálogo. Yo me encuentro haciendo con frecuencia cosas que hacen los ingenieros industriales y nunca nos encontramos en espacios con ellos como para no redundar los trabajos. A los seminarios internacionales de los economistas vienen los economistas, así pasa con los ingenieros y con los biólogos. Las preguntas son muy parecidas, pero apenas ahora se están creando, por iniciativa de la Vicerrectoría de Investigaciones, unas propuestas que llaman “interfacultades”, y creo que esa es una buena innovación. La Vicerrectoría de Investigaciones dice, por ejemplo: “Preséntenme propuestas que combinen varias facultades y yo escojo competitivamente las mejores y las financo”; esa es una semillita que tal vez haya que seguir regando y, de pronto, llevarla mucho más allá.

¿Qué cosas diría usted que fueron equivocaciones?

Creo que tienen qué ver con Quiero Estudiar y con un tema que me da un poco de miedo, y es que con el modelo del doctor Carlos se crecieron bastante los valores reales de las matrículas y eso tiene consecuencias. Una de ellas es que hoy tenemos una universidad más elitista, que el programa Quiero Estudiar no alcanza a remediar. Esta opinión no está muy sustentada con datos, pero creo que el gran dinamismo de una sociedad está en su clase media, y nosotros la estamos perdiendo. Buena parte



de esa clase media se está yendo a otras universidades. Esa es una gran preocupación que tengo. Me da la impresión de que la Universidad cambió endógenamente sin darnos cuenta. Entonces esta es una Universidad que se ha venido concentrando y ha perdido diversidad y talento y ese es un tema que, me parece a mí, no está resuelto todavía. Ni siquiera se ha conversado y estudiado plenamente.

Este esquema uniandino, según el cual uno aplica a la universidad entera y las matrículas son iguales para todas las carreras, y en donde puedes hacer dobles carreras, es muy bueno. Pero le nace esa complicación. Faltan ajustes por hacer, y el nuevo rector es muy consciente de que las matrículas no pueden seguir subiendo en términos reales; también el Consejo Superior, me dicen, es consciente de esto. Pero uno podría decir que el daño ya está hecho. Ya son tan altas las matrículas que en este contexto colombiano es difícil para la gran mayoría de personas acceder.



Entrevista a Eduardo Aldana

Profesor emérito del Departamento de Ingeniería Industrial

Exrector de la Universidad de los Andes

3 de mayo de 2012

Eduardo Aldana ocupó la Rectoría de Los Andes de 1973 a 1975, fue gobernador de su departamento, Tolima, director de Colciencias y miembro de la Misión de los 10 Sabios. Ha dedicado su vida a la docencia y a la asesoría en temas de educación, planeación y gestión pública. Estudió Ingeniería en Los Andes, al mismo tiempo con Carlos Angulo Galvis, pero se graduó de la Universidad de Illinois. Tiene un doctorado en MIT en sistemas urbanos y estuvo nuevamente en la barra de los opcionados a ejercer la Rectoría de la Universidad cuando resultó electo Carlos Angulo Galvis. El paralelo entre sus vidas y la confluencia de estas en momentos importantes me hizo llamar a su puerta para entrevistarlo.

También usted tiene una larga historia que lo vincula a Los Andes. ¿Cómo es esa historia?

Llegué a la Universidad en enero de 1953 como miembro de la quinta promoción de estudiantes. Fui el primer profesor de tiempo completo que tuvo la Facultad de Ingeniería y, como tal, estuve encargado de su administración y gestión, bajo la dirección del decano de ese entonces, una de las personas que más aprecio, Álvaro Salgado. Conocí de cerca a los protagonistas de la creación de la Universidad, bien porque eran exalumnos

recién graduados, profesores que iniciaban sus carreras en Los Andes o fundadores, como Mario Laserna y Mauricio Obregón, que dictaban clases además de realizar las múltiples tareas que exigía la nascente entidad. Después la Universidad me brindó generosamente muchas oportunidades: la decanatura de la Facultad de Ingeniería y la responsabilidad de llevar a cabo la expansión de esta; apliqué para una de las becas de la Fundación Ford para engrosar el número de profesores de la facultad con doctorado; ocupé la Decanatura Académica y la Vicerrectoría. Sobre mi llegada a la Rectoría existen varias versiones, una de las cuales sostiene que se la debo a los estudiantes que organizaron la gran revuelta estudiantil entre 1969 y 1972, cuya crisis, a finales de ese último año, desanimó a los aspirantes externos a ese cargo y llevó al nombramiento de un profesor que había hecho carrera dentro de la entidad.

Hablemos de la gestión de Carlos Angulo Galvis en sus catorce años al frente de la Rectoría...

Uno puede en sesenta años observar algunas tendencias en el desarrollo de una organización, pero juzgar una gestión que acaba de terminar sería muy atrevido. Falta que el tiempo se encargue de resaltar los peligros y oportunidades derivados de las decisiones que se tomaron. Muchas de las discusiones que algunos pocos miembros del Consejo Directivo planteamos en su seno surgieron como resultado de las visiones diferentes que el rector Angulo y ese grupo teníamos en relación con el qué y el para qué de la Universidad, no con el cómo orientarla. Se referían más al futuro de la entidad y no al día a día de su administración. Dicho lo anterior, permítame enfatizar que lo que Carlos Angulo consideró que debía hacer lo hizo muy bien, lo hizo excelentemente bien. El desarrollo de la planta

física, el fortalecimiento de la planta profesoral, el crecimiento de la matrícula estudiantil, la alianza prácticamente indisoluble con la Fundación Santa Fe para la creación y operación de la Facultad de Medicina, en fin, todo lo que se propuso en su gestión, lo cumplió muy bien. Algunos de esos resultados, como el relacionado con la planta profesoral, se produjeron como continuación de políticas originadas antes de su llegada a la Rectoría, pero Carlos expresamente las apoyó y financió durante su Administración. El resultado, como fácilmente se observa, fue extraordinario.

Como usted me mencionó que Carlos había estado de acuerdo con la inclusión de esta entrevista en el libro que está preparando y no quiero aparecer como “sacándole el cuerpo” a ese gesto, quisiera que me permitiera reformular su pregunta. La cuestión sería entonces: ¿cuáles son los retos que nos deja su gestión? Porque hay que tener en cuenta que, en aspectos sociales y humanos, los juegos no son de final cerrado —jugamos los dos una partida de ajedrez y el final de esa partida no va a determinar lo que va a pasar la próxima vez que juguemos—. En las cuestiones que nos conciernen lo que uno hace en el presente determina de alguna forma lo que va a pasar en el futuro. Propongo que vagamente vislumbremos las realizaciones de los casi tres lustros pasados como una colección de retos que se le plantean a la Universidad en su devenir.

¿Qué define usted como retos en este caso?

Las bifurcaciones estrechamente ligadas a las decisiones que se tomaron durante la gestión de Carlos Angulo Galvis y que pueden conducir tanto a fortalecer la Universidad en “la búsqueda de la excelencia” como a demandar un gran esfuerzo de sus directivas y de la comunidad universitaria para superarlas.



¿Y cuáles son los principales retos a los que se enfrenta Los Andes?

El primero se desprende de la decisión adoptada de concentrar sus actividades académicas y administrativas en la sede actual del centro de Bogotá. Años atrás, los exalumnos le habíamos propuesto a la Universidad que se convirtiera en una red con sedes en varias regiones del país. Cada sede se manejaría con relativa autonomía y tendría al menos un “programa bandera”. Estudiantes y profesores se transferirían entre ellas de acuerdo con la evolución de sus intereses académicos. Aunque la Universidad no consideró formalmente esta propuesta, algunos creemos que se perdió una gran oportunidad de servir mejor al país y dar un gran salto hacia una universidad con verdadera presencia nacional, que es un requisito para llegar a ser una “universidad de estatura internacional”. Ya durante la rectoría pasada, sugerí, sin eco alguno, que se considerara la posibilidad de apoyar un conjunto de instituciones en barrios periféricos de Bogotá y pequeños municipios, tipo *community colleges* como el que se estaba consolidando en Purificación (Tolima), con el nombre de Instituto de Innovación Regional. Con estos antecedentes de mi visión de futuro para Uniandes, era obvio que no estuviera de acuerdo con concentrar programas, facilidades, estudiantes y profesores en un solo barrio de Bogotá.

Adicionalmente argüí que el crecimiento de Bogotá y las complicaciones de movilidad que conlleva su estructura obligaban a analizar cuidadosamente la conveniencia de colocar todas las facilidades en esta sede del centro. Como alternativa, propuesta por el entonces decano de Ingeniería Alberto Sarria, estaba la de ubicar el pregrado en los terrenos del Noviciado, de propiedad de la universidad, entre Cota y Chía. Allí hay espacio suficiente para ofrecer esos programas con mayores facilidades, incluidas las deportivas. Se podrían hacer algunos desarrollos para usos múltiples en parte de estos terrenos y



venderlos. Esa operación arrojaría los recursos necesarios para que la Universidad construyera sus edificaciones y, tal vez, hasta residencias para algunos profesores. Algunos miembros del Consejo Superior indicaron que según la opinión de destacados expertos, mi propuesta iba en contravía del buen desarrollo de Bogotá y ofrecieron organizar un foro sobre ese asunto. Ese foro nunca se llevó a cabo, pero lo que sí ha sucedido es que otras universidades que estaban en la misma situación que Los Andes se movieron hacia el noroccidente de la Sabana. El reto que surge de esta decisión es ¿cuánto tiempo se puede quedar la Universidad en su sede actual como única sede? Ojalá esté equivocado, pero no creo que más de medio siglo, que es muy poco tiempo para una universidad.

¿Ve usted la consolidación como universidad de investigación como otro reto?

El reto empieza por definir lo que sería una universidad de investigación en Colombia. Me explico: en el mundo, el modelo de la universidad de investigación es poderoso y ha funcionado bien en Estados Unidos y en unos pocos países más. El libro *The Great American University* explica ese desarrollo, pero también ilustra que no se puede copiar a la ligera. La universidad de investigación necesita una fuente estable de recursos para financiarse, adicionales a las matrículas, y unos profesores con una orientación diferente hacia su trabajo docente y de producción de conocimiento.

Diría que en Colombia —pero eso es algo para discutir en seminarios porque hay colegas muy capaces que tienen otros puntos de vista— la investigación debe orientarse hacia problemas que surjan de la realidad y no de las disciplinas exclusivamente. La mayoría de la investigación que se realiza en las universidades colombianas la desarrollan profesores que han tenido poca integración a la gran problemática nacional. No son



precisamente los Álvaro López Toro, Gerardo Reichel-Dolmatoff o Ernesto Gühl Nimtz, para poner tres ejemplos. Los problemas que surgen de las disciplinas, generalmente son extrapolación de lo que esos profesores trabajaron en sus tesis doctorales en universidades del exterior. Dan lugar a investigaciones excelentes en términos académicos —son personas muy capaces y logran publicarlas en revistas internacionales indexadas— pero el país está demandando que le resuelvan sus problemas crónicos y críticos. La gran fortaleza de la universidad norteamericana, sobre todo de las universidades de donación de tierras, fue que se concibió para resolver los problemas reales de los campesinos y de todo el país. Eso le ganó el corazón y la mente de los americanos. Por eso les dieron recursos, porque sus investigaciones sirvieron para solucionar problemas reales. Después vinieron otros desafíos más grandes para los Estados Unidos y ahí las universidades jugaron de nuevo un papel deslumbrante. Por ejemplo, en ganar la Segunda Guerra Mundial, en poner un hombre en la Luna.

El pueblo americano quiere a MIT porque la ve como un aportante efectivo de soluciones. Si queremos ganarnos un puesto en el corazón de los colombianos debemos trabajar en problemas que tengan que ver con su bienestar. Pero esa realidad es multidisciplinaria y requiere trabajo interdisciplinario y aun transdisciplinario. El proceso de formar profesores con esta orientación, aun contando con un grupo de tanto talento como el que tiene Uniandes, es de largo plazo y necesita un ecosistema institucional que lo promueva explícitamente. Allí sitúo otro aspecto del desafío para una entidad que aspira a convertirse en una universidad de investigación.

¿A qué se refiere?

La universidad de investigación es originaria de los Estados Unidos y se produce por tres procesos que se integraron armónicamente.



A *grosso modo*, la adopción y adaptación del *college* inglés —educación de pregrado—, la asimilación del modelo de investigación alemán y la invención —su gran aporte al trípede de la educación superior— de la extensión —los profesores de las grandes universidades estatales y de las universidades de donación de tierras extendieron la universidad para trabajar con sus estudiantes en la solución de problemas de las comunidades en las que se insertaron, especialmente en los campos agrícola y mecánico—.

El ejercicio de transformar la Universidad de los Andes de una entidad que ha alcanzado un gran prestigio, por su función docente, a una universidad de investigación, no consiste, a mi modo de ver, en lograr que sus profesores publiquen más artículos, más ampliamente citados. Creo que, entre otras cosas, el profesorado debe sentirse estimulado y con autonomía para trabajar con colegas de otras dependencias de la Universidad y con directivos de organismos públicos y de empresas del sector privado. Ello representa más trabajo y mucha mayor responsabilidad y, aunque no es lo único, requiere una mejor remuneración —varios colegas me contaban hace algunos años que un profesor titular de la Universidad ganaba menos que un funcionario administrativo de tercer nivel—. También requiere de un gran apoyo institucional para su crecimiento y reconocimiento profesional, dentro y fuera de la Universidad. Aunque las comparaciones son odiosas, algo sirven para destacar las buenas prácticas. Con este propósito sugeriría que los interesados compararan la organización de la visita del presidente Obama a MIT para conocer su programa de energía y ofrecerle su apoyo, o el discurso de posesión de su nuevo presidente, L. Rafael Reis, con los discursos en la celebración de los sesenta años de la Universidad de los Andes. A pesar de que la Universidad acababa de recibir los tomos del muy valioso trabajo de Gustavo Bell sobre su historia, algunos exalumnos, admiradores de los grandes profesores que tuvieron como maestros, se



extrañaron de no haber visto sus nombres mencionados. Esas oportunidades únicas de indicar a los jóvenes profesores que la Universidad aprecia lo que hacen y lo demuestra al conservar viva la memoria de los que se fueron no se pueden perder.

¿Cómo ve usted la oportunidad que plantea el nuevo Sistema de Regalías, especialmente con el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación, para financiar la investigación de las universidades?

Creo que le ofrece una gran tentación —oportunidad— y un saludable reto a la universidad colombiana. La Ley, con buen juicio y criterio, dice que los recursos son para solucionar problemas definidos por las regiones. Entonces, algunos profesores han comprendido que hay que establecer alianzas con las regiones y las universidades regionales. Esta puede ser una oportunidad para iniciar un proceso de aprendizaje riguroso y sistemático sobre la realidad nacional y crear institucionalidad y unas organizaciones de apoyo regional y local en donde nunca han existido.

El peligro radica en que algunos consultores sin mayor conocimiento de la provincia quieren convertirse en intermediarios en el uso de las regalías. He visto portafolios de uniones temporales de empresas nacionales y extranjeras que ofrecen transformar a municipios olvidados en ciudades innovadoras. Algunas agencias del Gobierno Nacional simpatizan con la figura de los intermediarios porque creen que la provincia no tiene la capacidad de utilizar bien las regalías, pero olvidan que un porcentaje elevado de los recursos fiscales ha sido mal utilizado en todas partes y, como hay mayor inversión en las grades ciudades, es allí donde los perjuicios han sido más graves para la sociedad en general. La Capital de la República no es precisamente un buen ejemplo de esos manejos. Las buenas universidades colombianas pueden jugar un papel importante si se deciden a

hacer presencia de largo plazo en las regiones más vulnerables del país como sus aliadas y promotoras de un desarrollo sostenible, tanto en lo ambiental como en lo económico y social.

La iniciativa de la Facultad de Ingeniería de Los Andes de buscar un acercamiento con las universidades regionales es un buen comienzo. El vicedecano de Ingeniería, Juan Benavides, ya visitó la Universidad de Ibagué con profesores de otras facultades. Allá hemos participado varios de los profesores de Los Andes, incluido el actual rector de esa universidad, desde hace mucho tiempo. Próximamente varios directivos de las dos universidades y algunos representantes del Gobierno departamental, de las cámaras de comercio regionales, de la Asociación para el Desarrollo del Tolima y del sector empresarial realizarán una misión a una prestigiosa universidad norteamericana para conocer sus programas de innovación local y, con este marco de referencia, sentar las bases para una alianza entre los tres sectores: Gobierno, empresa privada y universidad. Hay muy buen ambiente para hacer esas alianzas y creo que serán exitosas en la medida en que se fortalezca el trato respetuoso de las diferencias y la confianza como base para acuerdos de largo plazo que conduzcan a la disminución drástica de la pobreza y la desigualdad territorial. Esos son factores estrechamente asociados con la paz en el sector rural y con la calidad de vida en las grandes ciudades. Justo es reconocer que el rector Pablo Navas ha apoyado con entusiasmo estas iniciativas.

¿Qué puede aportar la provincia colombiana, generalmente calificada como atrasada, a la investigación universitaria y viceversa?

Colombia lleva doscientos años de vida independiente sin ningún esfuerzo sistemático por incorporar las regiones a los procesos de modernización del Estado. Como resultado, es muy limitado el conocimiento orientado a la solución de los



problemas de grandes y heterogéneas extensiones territoriales. Cuando uno conversa con los profesores de Los Andes, encuentra que tienen los conocimientos que se requieren para solucionar infinidad de problemas de ese tipo en las regiones, pero allá no se dispone de los laboratorios para poner a prueba las soluciones y perfeccionarlas, como lo hizo, valga el ejemplo, el grupo de Ingeniería Mecánica de Los Andes, bajo la orientación de John Burton, hace cuarenta años. En la provincia conocemos mejor la cultura y los andamiajes políticos que pueden apoyar o entorpecer el cambio y tenemos en entidades como la Universidad de Ibagué un profesorado joven pero ansioso por contribuir al progreso territorial. Somos una alianza estratégica ideal para una universidad como Los Andes, que le permitiría embarcarse en la tarea de “hacer ciencia de una nueva forma”.

Parece haber una discusión en la academia en cuanto al planteamiento de que la investigación debe hacerse sobre problemas de la realidad nacional y desde la aplicación práctica de soluciones. ¿Cree que en Colombia el estudiante tiene conexión con la realidad de su país, de sus regiones?

Sí la hay y los estudiantes, cuando encuentran profesores interesados, se involucran en ese tipo de investigación. Los estudiantes de Los Andes, con sus proyectos de grado y sus tesis de maestría, han hecho aportes importantes a la construcción del nuevo modelo de desarrollo que estoy planteando para Purificación y el resto del Tolima.

¿Podemos trabajar en nuestras soluciones con nuestros recursos y nuestros estudiantes universitarios?

Los colombianos, colectivamente y no en forma individual, tenemos una manía que me parece extremadamente perniciosa: lo más valioso que tenemos lo volvemos problema. Cuánto no



daría un país del viejo continente por tener la juventud talentosa y creativa que tenemos. Y resulta que muchos de nuestros jóvenes se vinculan al narcotráfico, la guerrilla, los paramilitares, el crimen organizado... No les hemos brindado la oportunidad de ser el gran factor de cambio y desarrollo del país. Un documento del Banco Mundial afirma que, con el descenso de la tasa de natalidad, países como Colombia, si educan a los jóvenes de esta generación, van a facilitarles la educación a sus propios hijos —menos numerosos que los que tuvieron sus padres—. Así sería posible romper el círculo vicioso de la pobreza.

La otra gran dotación excepcional que tiene Colombia es el agua. Llevamos tres olas invernales y salimos al final de cada una a reconstruir viviendas, escuelas, puentes, carreteras. Los países del mundo que tienen este tipo de dotación aprendieron, hace mucho tiempo, a construir lo que se llaman reservorios, mediante los cuales controlan los flujos de agua y los aprovechan. No he visto el primer plan para aprovechar efectivamente esa dotación de agua en la creación de bienestar y riqueza para todos. Aunque ahora, debo reconocer, la Universidad de Ibagué está muy ansiosa de contar con los recursos y conocimientos de los profesores de Los Andes y otras universidades nacionales y del exterior para aprovechar los grandes recursos hídricos del Tolima.

Oyéndolo, parece que usted tuviera una concepción de la necesidad de la integralidad en la educación de un estudiante que fluye más con los conceptos ecosistémicos y holísticos de la realidad.

La Universidad de los Andes dedicó en la pasada rectoría grandes esfuerzos a la definición del tipo de formación integral apropiado para sus estudiantes. Se realizaron hasta talleres con amplia participación de los miembros del Consejo Superior que, aparentemente, no produjeron los resultados esperados,



pues no se documentaron para el conocimiento de los participantes. Finalmente, parece que el esfuerzo cristalizó en el establecimiento de un centro de lenguaje para el desarrollo de las competencias comunicativas de los estudiantes. Este programa complementa la oferta de cursos del Ciclo Básico Uniandino, diseñado años atrás como el eje de la formación integral de nuestros estudiantes.

Creo que ese centro es un importante avance, pero la formación integral de estudiantes universitarios requiere de, al menos, otros dos componentes fundamentales: un ambiente ético en la comunidad universitaria impulsado por el ejemplo de directivos y profesores que “dicen lo que piensan y hacen lo que dicen”, y programas bien diseñados y ejecutados de experiencias vivenciales que le permitan al estudiante “aprender en el servicio” e interiorizar ese aprendizaje mediante la reflexión crítica sobre su experiencia. No entraré a detallar esos dos componentes adicionales porque creo que es la tarea más urgente e ineludible que enfrenta el Consejo Superior. El estudiante universitario de la actualidad enfrenta delicadas situaciones que no se vislumbraban siquiera en la época en la que Carlos Angulo Galvis tenía veinte años. Ojalá su voluntad de servicio a la Universidad lo anime a liderar el esfuerzo que debe realizar Uniandes para formar a sus estudiantes “a la altura de su tiempo”. Lo digo porque creo, siguiendo a Lao Tze, que líder y maestro son equivalentes.

¿Qué opinión le merece el programa Quiero Estudiar?

Es una excelente iniciativa. Si no me equivoco, la idea inicial fue de Gustavo González, cuando ocupó la vicerrectoría de la Universidad. Carlos Angulo lo reformó en búsqueda de su viabilidad académica y, con el decisivo apoyo de miembros del Consejo Directivo —hoy Superior— le creó una fuente de ingresos fundada



en las donaciones de las familias Santo Domingo y Pacheco, las mayores de origen nacional que ha recibido la Universidad en su historia. Como los tiempos cambian, el actual rector, Pablo Navas, le está introduciendo reformas adicionales que tienden a asegurar su sostenibilidad en el largo plazo y su contribución a la equidad territorial. La que mejor conozco y más celebro es la relacionada con el apoyo a la transferencia de estudiantes que inician sus carreras en las universidades de la Red Mutis, de la cual forma parte la Universidad de Ibagué. Me recuerda con gratitud la colaboración que la Universidad de Illinois brindó a Uniandes, mediante un acuerdo sin precedentes y que tanto contribuyó a lo que es hoy nuestra Universidad.

¿Cómo ve la Facultad de Medicina hacia el futuro?

La consecución de los recursos para mantener la Facultad de Medicina y apoyar financieramente a sus estudiantes ofrece otro reto importante. También la dificultad de elaborar y mantener un estatuto profesoral que trate equitativamente a los profesores de esa facultad y de las otras facultades de la Universidad. No estuve de acuerdo con crear la facultad en Los Andes. Propuse, más bien, que nos concentráramos en fortalecer las ciencias básicas, como la biología, la física, la química... y hacer, como MIT, que no tiene facultad de medicina, pero sí programas de investigación en alianza con otras universidades que le han permitido obtener en más de una docena de veces el Premio Nobel. En la parte docente de la medicina, se tiene como antecedente en la Universidad el programa de formación básica que se adelantó aquí y en el que para finalizar los estudios se transfería a los estudiantes a la Universidad del Valle. Fue muy exitoso y fundamental para el acelerado desarrollo de la Facultad de Medicina de esa universidad.



¿Qué siente usted que le faltó a la Universidad en estos años?

Responderé de manera radical: Consejo Superior. En una universidad la Rectoría y su aparato administrativo asumen la responsabilidad por “el aquí y el ahora”. En eso reitero que la Administración de Carlos Angulo Galvis dejó una huella difícil de mejorar. También debe preocuparse por “el allá y el mañana”, pero la responsabilidad central en este aspecto reside en los *trustees*, los garantes de la sostenibilidad de la Universidad en el largo plazo. Ello requiere un cuerpo deliberante y el diálogo necesario para que las decisiones sean el resultado del consenso. A la Universidad le faltan instancias formales e informales en las que se pueda dialogar con calidad. Pero también hay un problema en la comunicación vertical que se ha jerarquizado. Aunque el rector Angulo tenía una agenda flexible que le permitía recibir a directivos, profesores y estudiantes, y visitar con frecuencia las diferentes facultades y departamentos, sus colaboradores no seguían su buen ejemplo.



Entrevista a Carl Langebaek

Vicerrector de Investigaciones
Universidad de los Andes
23 de enero de 2012

Carl Langebaek, vicerrector de Investigaciones en la Universidad de los Andes, hizo parte del equipo más cercano a la Administración de Carlos Angulo Galvis en los últimos años. Nos encontramos en su oficina, en el segundo piso del edificio Navas, para conversar...

¿Cómo conoció usted a Carlos Angulo Galvis?

Llegué a trabajar con el doctor Angulo de una manera muy institucional, lo que considero que fue una de las cosas buenas que pasó en la Universidad con su llegada a la Rectoría. No era su amigo, yo trabajaba en Colciencias, aunque ya había laborado en el Departamento de Antropología de la Universidad. Me llamó el entonces rector, Hommes, para que me devolviera a Antropología, a la dirección del Departamento, en donde estuve un par de años. Luego, el decano de la Facultad de Ciencias Sociales, Francisco Leal, salió del país por amenazas y me recomendó para sucederlo en su puesto. En ese momento, Carlos Angulo no tenía mayor idea de quién era yo, pero estuvo de acuerdo con mi postulación y nombramiento para la decanatura. Allí comenzó nuestra relación. No fue una rectoría que nombrara amigos, esa fue mi experiencia. Una de las virtudes enormes de Carlos Angulo es que no confunde la amistad y el

trabajo. No manejó la Universidad desde las roscas y los amigos y parte de lo que se logró avanzar en este tiempo se debe a eso. Pasamos de ser una muy pequeña y parroquial universidad a ser una grande y mucho más institucionalizada. En mi caso particular, lo que creo que hubo entre nosotros fue una enorme sintonía en propósitos.

¿Cómo era la decanatura de Ciencias Sociales cuando usted llegó?

La Universidad en ese momento tenía una Facultad de Ciencias Sociales a la que ‘Pacho’ Leal había contribuido mucho, pero, por ejemplo, los salarios de sus profesores eran —y por mucho— menores que los del resto de profesores —excepto Artes y Humanidades, que eran nuestro consuelo, pues estaban peor—. Era una facultad con enormes dificultades presupuestales, y creo que la política de apoyo por parte del entonces rector, Angulo, abrió esa sintonía de propósitos en mí, porque la mayoría de la gente en la Universidad no veía esas circunstancias y había grandes resistencias a su propuesta de nivelar los salarios.

¿En qué consistió la propuesta de nivelación de salarios?

Es que cuando se propuso equilibrar salarios —y ahí ‘Pepe’ Toro, el vicerrector académico, desempeñó un papel importante— eso significó coger los salarios menores y subirlos, pero también implicó que a los que ganaban más no les subieran en la misma proporción. Para hacer tortillas se necesita romper huevos. Implicó ciertos sacrificios, particularmente de las facultades que ganaban más, pero que, afortunadamente, lo tomaron con gran altura, con el convencimiento de que era un propósito común para mejorar la Universidad, y saludable para todos.



Esa sintonía de propósitos suena fácil para el decano de Ciencias Sociales, pero, ¿hubo otras?

Hubo gran sintonía en la reforma a los pregrados. La mayoría compartimos la idea de que teníamos unos pregrados sobrecargados de cursos equivocados en cuanto al perfil del egresado: se asumía que el egresado iba a ser investigador y que era el único perfil que podía desarrollar, porque el pregrado era el último nivel de educación al que una persona iba a acceder. Si queríamos tener una universidad de investigación, era claro que no podíamos seguir con esos pregrados. La sintonía hizo que tratáramos de implementar el cambio de una forma muy armónica. Es decir, hubo gran armonía entre las políticas de la Rectoría y lo que queríamos hacer en la mayoría de las facultades. No en todas, por supuesto, porque en una universidad jamás se puede decir que eso sea así, afortunadamente.

¿Cuáles diría que fueron los grandes aciertos de la rectoría de Carlos Angulo Galvis?

Primero diría que él tiene una cosa grabada en el cerebro, en el hipotálamo, en el cerebelo, en el hemisferio izquierdo y en el derecho, que es la calidad. Todo lo que hizo giró en torno al criterio de calidad. No comía cuento, y eso es muy importante. Era muy riguroso en seleccionar lo que era de gran calidad para la Universidad. Creo que eso no es fácil porque levanta ampollas. Uno no podía ir a decirle que un programa de doble titulación con la Universidad de Pascualito era bueno porque de antemano se sabía que le iba muy mal; punto. No valía la pena ni plantearle el tema. Esa es una referencia boba, pero así era con todo: selección de profesores, convenios, programas, y creo que eso fue fundamental para empujar todo hacia adelante. La



calidad la tenía grabada en la cabeza. Y el criterio de calidad por encima de los intereses particulares de cualquier persona, fuera profesor, vicerrector o decano, primó siempre.

También creo que uno de los grandes aciertos, precisamente, fue haber logrado un estatuto profesoral que no había y sin el cual hoy ni siquiera la universidad estaría acreditada. Eso ha contribuido a institucionalizar y a mejorar la Universidad de una manera impresionante. Es un estatuto que valoran positivamente tanto profesores como directivas, y eso es sobradísimo, porque hay estatutos que valoran los profesores para defenderse de las directivas, y viceversa, para sobar a los profesores. Este estatuto es uno que las dos partes valoran, lo que habla muy bien de cómo quedó. Ese fue un logro grande. La Universidad de hoy es cuantitativa y cualitativamente mucho mejor.

¿Qué cree que hizo que Carlos Angulo Galvis pudiera sintonizarse con Los Andes?

Para sortear etapas de una manera afortunada en una institución se necesitan facilitadores, porque los procesos no se dan solos. Hay tendencias, por ejemplo, en todas las universidades de Colombia se empezó a hablar de investigación y empezaron a institucionalizarse mucho más, pero la forma y el grado de éxito que se obtiene depende de los facilitadores, y Carlos Angulo Galvis fue un muy buen facilitador de los procesos.

No creo, al contrario de lo que podría pensarse, que Carlos Angulo Galvis diseñó la Universidad como él quería. Creo que llegó, vio unas tendencias, unas fuerzas y potenciales, y las supo canalizar. Eso es un buen rector. A un rector que llega a decir cómo debe ser una universidad por lo general le va muy mal. Hay rectores que lo han intentado aquí y en otras partes, y les ha ido pésimo.



¿Alguna anécdota personal?

Durante los catorce años que fue rector solo muy al final conoció mi oficina, la de la decanatura. Quedó bastante desilusionado porque estaba bastante desordenada. Cuando entró, al pobre le dio un colapso. Fue poco antes de que empezaran a renovar el edificio, y creo que se arrepintió de haberme nombrado. Con eso quiero señalar que él no se metía en lo que hacían sus decanos, no era un policía. Daba las herramientas para que uno pudiera sacar adelante los proyectos, siempre que estuvieran alineados con el PDI, que fue construido colectivamente. Obviamente, había disensos y gente que se oponía, pero, en general, la Universidad marchó en la misma dirección, y creo que eso se debió a que él dejaba hacer. No se metía a dar órdenes. Nunca recibí una orden de Carlos Angulo Galvis. Recibí siempre su apoyo para hacer las cosas que estaban alineadas con los objetivos generales de la Universidad.

¿Cómo vivió el proceso de recorte de los pregrados?

La reforma a los pregrados —proceso complicado porque, además, mucha gente decía que eso era tirárselos, *perrateárselos*— la viví como una verdadera cruzada que, paradójicamente, resultó más fácil de lo esperado porque una vez se reformaron los pregrados fue obvio que eso no podía ser lo único que iba a suceder, y que había que complementarlos con maestrías y doctorados. Entonces empezar con las maestrías y los doctorados demandó un esfuerzo monumental, más que por la gente —había mucha convencida de la necesidad de crearlos— porque implicaba recursos, infraestructura, organización... un montón de apoyos, ya que cuando se plantea la idea inicial se conoce vagamente lo que va a requerir, pero cuando uno ya está montado en la



aventura la cosa es a otro precio. Sobre todo los doctorados, pues sin plata no caminan. Creería que esas fueron las grandes empresas que se acometieron, no solo por parte de la Facultad de Ciencias Sociales, sino de todas las facultades.

¿Cómo califica la gestión en cuanto a ampliación y mejora de la planta física de la Universidad?

Diría que hubo un cambio cualitativo. Falta todavía, porque una vez se inicia ya no para. Se hace el edificio Mario Laserna para los ingenieros, por ejemplo, y se cae en la cuenta de que las otras facultades tienen necesidades similares y que el Mario Laserna se quedó corto. ¿Qué pasa cuando las cosas se quedan cortas? Pues claro que es un problema, pero también quiere decir que la cosa ha crecido más de lo esperado, y eso es bueno.

Cuando llegué al Departamento de Antropología había ratas. Y hace dieciséis años a un profesor se le cayó el techo encima y casi se mata. No había un profesor con oficina independiente, se compartían espacios entre dos y tres. No había sino dos profesores con doctorados, recién sacados. El laboratorio de arqueología —que era absolutamente necesario para el trabajo de investigador— era muy pequeño. Obviamente, los estudiantes se mataban entre ellos para entrar. Recuerdo que cuando llegué de mi posgrado le pregunté al director si podíamos comprar un libro para la biblioteca y se murió de la risa. Eso no fue hace mucho tiempo, si uno se pone a pensar... no es la prehistoria, es muy reciente. Hoy, en ese nuevo edificio cada proyecto de arqueología va a tener su propio laboratorio, en el departamento hay doce profesores con doctorado, solo dos no lo tienen. La biblioteca nos tiene que presionar para que pidamos libros. Entonces eso me resulta impresionante.



¿Cómo vio los esfuerzos del programa Quiero Estudiar para democratizar más a la Universidad?

Ese fue un reto no exclusivo para la facultad, como tal, sino para toda la Universidad, es decir, fue muy importante para cada facultad. Se trató de hacer una institución más democrática en dos sentidos: en que los estamentos funcionaran de manera democrática —el gobierno de la Universidad, sobre todo en los departamentos y facultades, es muy participativo—, pero, en el sentido más importante, se trató de abrir las puertas a estudiantes excelentes académicamente, de bajos ingresos, que no habrían logrado acceder sin el programa Quiero Estudiar, que ha sido revolucionario.

Cuando yo estudié en Los Andes, la gente pertenecía a un solo estrato social. Hoy las clases son mucho más diversas. Ese 5, casi 6%, de estudiantes del programa Quiero Estudiar pesan, más si se tiene en cuenta que no son solo los becados los que están recibiendo apoyo, sino más de 30% adicional de todos los estudiantes de la Universidad que tienen algún tipo de ayuda financiera: descuentos, condonaciones de crédito, etc. Esas ayudas las comenzó a aplicar Hommes con una experiencia que resultó contraintuitiva: el pago de la matrícula según la declaración de renta. Eso fue un desastre absoluto, y lo digo por experiencia propia: estudiaba al lado de gente inmensamente rica, y mi papá, que era un señor con una empresa importadora quebrada, que tenía que pagar con cheques posfechados y todo eso, pagaba la misma matrícula que las personas más adineradas. Se estudió el tema y se vio que la clase media terminaba subsidiando a la clase alta. Absurdo. Por eso ahora todo el mundo paga lo mismo, pero, si demuestra que necesita ayuda, dispone de mecanismos. Suena más duro, no obstante, a la larga, es mucho más justo. Carlos Angulo Galvis lo llevó a buen término,



sobre todo consiguiendo las donaciones, algo inédito para la Universidad. Por supuesto, falta hacer un trabajo importante aún. No hay la menor duda de que falta mucho. Ojalá no fuera 5, 6 o 7%, sino 30% o más. Apuntamos hacia allá. Entonces, puede decirse que la Universidad se comenzó a democratizar, pero falta muchísimo por hacer. Se han dado pasos en la línea correcta; no es fácil porque cuesta mucha plata. Lo que la gente no entiende es que recibir a un estudiante que no puede pagar no significa simplemente no cobrarle. No, no es eso; la verdad es que hay que pagar por él y eso cuesta mucha plata y muchos esfuerzos.

¿Cómo ve la ruta hacia la investigación?

La Universidad siempre ha tenido investigación; se ha tenido docencia e investigación desde el comienzo. Sin embargo, la parte de investigación era —me atrevería a decir— marginal como producto de la política institucional. Cuando me mandaron mi primer informe de desempeño me preguntaron qué clases había dado, cómo me había ido, en qué comités había participado, y no más. No había una sola pregunta de investigación. Entonces yo añadía a mano lo que hacía en investigación. En ese momento me llamó el director y me dijo: “Oiga, chévere que lo haya puesto, está bien, pero eso no cuenta”. ¡Eso sí que ha cambiado mucho! Hoy somos una universidad de docencia con investigación. Aún no somos una universidad de investigación y creo que no deberíamos llegar nunca a serlo si eso implica descuidar la docencia, como suele suceder. O una universidad en la que su mejor gente está investigando y no tiene contacto con los alumnos. Ese sería un terrible error. Creo que la Universidad quiere ser de investigación en el sentido de que sus mejores investigadores son importantes para la docencia, que hay



un círculo virtuoso. Tampoco creo que tengamos que llegar al extremo de que todo el mundo tenga que ser investigador nato. Pensamos que todo profesor, y por eso es el énfasis de contratar doctores cada vez que se puede, debe tener inquietudes y hacer investigación, eso sí. Y queremos ser de investigación porque ese es un compromiso con el país. La buena docencia es ya un buen compromiso con el país, pero, además, se necesita investigación en todos los campos, y por eso se vuelve un compromiso con el país. Las universidades son el espacio natural para investigar.

Lo que sucedió aquí fue una institucionalización de la investigación y la creación de unos incentivos claros. Un propósito de la institución con dinero para apoyarlo, en serio. Eso se refleja no solo en la plata que se le mete a la investigación, sino a la producción. Estamos produciendo un libro cada tres días. Diría que si se compara con el estándar de una universidad de alto nivel extranjera resulta poquito, pero es el doble de la producción que hace la universidad colombiana que nos sigue. Producir un libro cada tres días es impresionante para nuestros estándares. No son solo de profesores: son tesis de maestría y de doctorado que se publican por ser de gran calidad.

¿Podría mencionar algún otro acierto del exrector Angulo?

Está también el fortalecimiento de la planta de profesores. La Universidad pasó de tener 300 profesores a 587 con niveles muy altos de formación, y creo que a una vieja generación de pioneros muy buenos se agrega ahora una nueva generación de gente muy pila, y esa ha sido una combinación muy interesante.

En la época en que entré no había un proceso de formación de doctores. Si llegaba alguien con doctorado, pues bienvenido, pero no era la norma. En el país, en general, eso ha cambiado, es una tendencia nacional, pero en Los Andes es mucho más



marcada. Tenemos 60% de profesores con doctorado y la universidad que nos sigue tiene 25%. En términos de porcentaje es una distancia enorme.

¿Qué juzga usted que quedó a mitad de camino?

Todo está a mitad de camino porque todo es un proceso que no termina. El día que Los Andes diga que la democratización, la calidad o la investigación llegaron a su tope ese día cerramos, por mediocres. Todo está a mitad de camino. Tenemos un reto enorme en investigación, no es suficiente lo que tenemos, no es suficiente el porcentaje de estudiantes que está en Quiero Estudiar, no es suficiente la calidad de la docencia, nada de eso está, ni estará al ciento por ciento. Paradójicamente, cuando se empuja una universidad en cierto sentido y se tiene éxito se crean muchas más necesidades, no menos. A mí me impresiona.

Anecdótico, pero cuando estaba en el Departamento de Antropología y —caso real— decía: “Logré que la planta física me diera un salón para que se metan tres profesores”, se veía como un gran logro, y ¡qué maravilla, se solucionó el problema! Hoy uno dice que consiguió eso mismo y le hacen juicio popular. Cada cosa que se logra implica unos retos adicionales que cuestan mucho.

¿Lo preocupa alguno de los retos de la Universidad hoy?

Dependemos demasiado de las matrículas: 86% de los ingresos provienen de ellas; ese es un reto complicado. El costo actual de una matrícula en Los Andes reconoce que la educación de calidad cuesta. Le pongo unos ejemplos: si se baja la matrícula, uno pensaría que puede hacerse más democrática la Universidad, pero no es así porque hay un número fijo de estudiantes



que puede ingresar semestralmente a ella, el cupo es limitado, no podemos recibir veinte mil alumnos. Cada año ingresan mil y pico. Eso no va a cambiar por ahora —por el número de salones, por el tamaño de la planta de profesores, por la calidad de la educación—, y van a seguir entrando mil doscientas personas. ¿Cuáles van a entrar? Las que tienen los mejores puntajes. ¿Y quiénes son? Pues los estudiantes de los mejores colegios de Colombia, que, lamentablemente, tienden a ser los que cuestan plata. La relación no es perfecta, afortunadamente, pero, entonces, si se rebaja la matrícula a la mitad no se está haciendo más democrática la Universidad. Al revés, le estamos diciendo al rico que pague menos, ¿cierto? La matrícula no es la variable más importante en el juego de la democratización. Lo que tenemos que hacer es decirle al estudiante de bajos recursos: su matrícula vale diez millones, la Universidad hizo un esfuerzo enorme para conseguirle la plata y pagarla por usted. Eso es lo que hay que hacer.

Si hacemos lo otro, que suena más bonito, es decir que si mañana en la primera plana de *El Tiempo* se lee: “La matrícula en los Andes ya no vale once, sino cinco millones”, 90% de los colombianos queda feliz afirmando sin dudas que la Universidad se democratizó, pero juro que si se evalúa el resultado final ese resultado es similar a los números actuales, con la diferencia de que la gente más pudiente del país no pagó diez, sino cinco millones. Es decir, no sacamos nada.

Lo que está pasando en la educación de calidad en el mundo es que está resultando muy costosa. Es mucho más costoso, en términos reales, graduar hoy a un estudiante que hace diez años. El problema grave que enfrenta cualquier institución de educación superior es hacerse sostenible, es un tema mundial, en los Estados Unidos y en Europa. Ese es el reto grande: la sostenibilidad. Nos toca buscarles recursos adicionales a las matrículas, que tienen un límite.



¿Ir en camino hacia la universidad de investigación ayuda a hacerla sostenible o es al contrario?

Financiar la universidad de investigación es parte del reto. Es decir, lo que se ha hecho en los últimos años tiene todo el sentido académico: maestrías, doctorados, bibliotecas... todo eso tiene todo el sentido del mundo, pero nada de eso es buen negocio. Nada. El mejor ejemplo son los doctorados: a nosotros nos cuestan un montón de plata, no nos dejan plata. Y ahí complemento el tema con el de la democratización, que no es solo el programa Quiero Estudiar y el porcentaje que reciben los que requieren ayudas financieras... son también los posgrados. En nuestros doctorados, la Universidad está financiando al 80% de los estudiantes. No en créditos condonables, pues lo que hasta ahora ha hecho la Universidad es darles la plata. Nuestros posgrados tienden a ser socialmente más diversos que nuestros pregrados. La mitad de la gente de nuestros posgrados o más, 60 o 70%, vienen de otras universidades. Y eso nos cuesta un montón de plata. Es una magnífica inversión, y es lo que hay que hacer, porque creemos honestamente que se refleja en la calidad de los pregrados, pero todo eso es un dineral y hay que hacerlo sostenible.

¿Y qué de lo que se hizo durante esa gestión de catorce años de rectoría de Carlos Angulo Galvis quedó mal hecho?

Tal vez señalaría una cosa que es consecuencia del éxito: como comunidad uniandina no hemos desarrollado suficientemente una conciencia de lo privilegiados que somos y de lo difícil que es tener lo que tenemos. Creo que es necesario hacer conciencia para generar más responsabilidades con nuestro entorno. El profesor uniandino pasó de una situación en la que recibía



un apoyo muy precario —el ejemplo del libro que le di— a una abundancia que en el contexto colombiano es muy evidente. Pregúntele a un profesor de la Nacional qué le pasa si pide una lista de cien libros... esa cosa buena que nos pasa a nosotros tiene de desventaja que de pronto nos estamos acostumbrando a verlo como natural. Creo que nadie está viendo el esfuerzo enorme que se hace para mantenerlo, y creo que estamos siendo “flojitos” para verlo claramente ¡Por favor! Ayer estuve en una universidad, que no es mala, donde la carga de un profesor son seis a siete cursos por semestre y pagan la mitad que Los Andes. Nosotros, con la mitad de la carga y el doble de salario, a veces no nos damos cuenta de eso. Esa es, claro, una opinión muy personal. Yo prefiero que la situación sea así, como la nuestra, pero creo que hace falta darnos cuenta de que esa situación de abundancia nos exige ganarla a pulso, batallarla diariamente.

¿Está suficientemente integrada toda la Universidad?

En una universidad siempre se pueden generar nuevos espacios para el diálogo. Lo que pasa con la necesidad de diálogo es muy interesante: no importa lo que hagas, siempre habrá alguien que diga que no es democrática la cosa, porque su opinión no se impuso. Eso siempre pasa. Pero también es cierto que en los espacios de diálogo y de pensamiento siempre falta más, y el hecho es que una universidad depende de que haya un diálogo fluido; donde haya un corte, la cosa empieza a ser fatal. La comunicación fluida entre todas las instancias es fundamental. No me refiero exclusivamente a directivas y profesores, sino también a la variable de los estudiantes, que es muy importante. Se requiere de una comunicación permanente entre todos los actores.



¿Cuál es el mayor aporte de Los Andes a un estudiante?

Creo que el mayor aporte que le podemos entregar a un estudiante de Los Andes es que se convenza de que lo que le dimos no es suficiente. Antes, los estudiantes salían pensando que sabían de todo y que eran afortunados y mejores que todos los demás... espero que cada vez les metamos más en la cabeza que lo que les dimos, aunque de excelente calidad, no es suficiente y que tienen que hacer mucho más. No sé hasta dónde ha calado ese mensaje.

¿Debe la interdisciplinariedad ser una meta en Los Andes?

Hoy, cualquier cosa relevante es interdisciplinaria porque finalmente entendimos que los problemas en la realidad no son disciplinarios, el problema de la pobreza no es disciplinario. La gente recibe una formación de disciplina reduccionista y cree que esa es la realidad. Nos toca romper cuestiones culturales y sociales muy profundas para que eso deje de verse como lo aprendimos a ver. Es un proceso de deseducar al educado, a la sociedad, a la comunidad humana. Si se miran los currículos de Los Andes, se observa que casi 30 o 40% de las materias que ve un estudiante están por fuera de su profesión, obligatoriamente, y creo que eso es bueno.

Desde la Vicerrectoría de Investigaciones lo que se está tratando de hacer es que las convocatorias sean obligatoriamente interdisciplinarias. Estamos metiendo casi la mitad de la plata de la que dispongo a decir: “Usted puede acceder a recursos mediante esta convocatoria que abrimos, pero si es ingeniero tiene que aliarse con el matemático, el diseñador o el que sea”, y no es fácil. En Colombia el técnico y el tecnólogo son vistos como si fueran incapaces. No nos damos cuenta de que para que el



cohetes vaya a la Luna se requiere del que sueña el viaje, del que estudia la física y la matemática, del que diseña y del que construye el cohete, y en Colombia tenemos un atraso justamente por el desprecio social con que hemos tratado esas carreras. En Dinamarca, un ingeniero eléctrico gana casi lo mismo que un electricista, hay una diferencia, si acaso, de 10% en el salario. Es el respeto que merece de la sociedad, y para llegar a eso nos hace falta mucho en nuestro país.

El profesional del futuro inmediato necesita ser flexible, necesita comprender la interdisciplinariedad de la realidad y estar abierto a ella. Es tal la necesidad que ya casi es una urgencia, porque el mundo cambia muy rápido en estos tiempos, la tecnología nos voltea la historia a cada minuto. La tecnología que yo necesitaba para estudiar cuando entré a Antropología era saber leer, era lo único que necesitaba... ¿hoy? ¡Olvídese! A un arqueólogo no le basta con eso, y si no tiene las otras herramientas, queda perdido en el espacio y en el tiempo.



Entrevista a Pedro Hernández

Becario del programa Quiero Estudiar

Universidad de los Andes

15 de mayo de 2012

Pedro Oswaldo Hernández es un nombre que, estoy segura, no identifica Carlos Angulo Galvis. Su rostro tampoco. Sin embargo, sus vidas se deben la una a la otra, como una gota de agua salada solo se entiende si existe mar. Entre uno y otro hay más de cincuenta años de vida y sin embargo Pedro estuvo en la existencia de Carlos desde que el exrector era apenas un muchacho. Hablé por teléfono con él para acordar una cita y al escuchar su voz supe que el sueño de Carlos había recorrido cerca de veinte años de historias llenas de parajes pintados de verde, intuiciones y esfuerzos, y que finalmente había conseguido llegar allí a donde Carlos lo estuvo esperando. Este es el valioso testimonio de uno de los cerca de ochocientos becarios del programa Quiero Estudiar, a quien la oportunidad de ingresar a Los Andes cambió mágicamente el curso de su vida.

Pedro, ¿cómo comenzó esta aventura para usted?

En el segundo piso del edificio principal de mi colegio, el Técnico Francisco José de Caldas, vi colgado un afiche. Tenía una foto con un prado muy bonito, y varias personas con morrales, tendidas en el piso, se veían súper relajadas. No recuerdo bien lo que decía el afiche, pero, en todo caso, en él se leía todo lo que yo quería escuchar: “¿Quiere estudiar?”, “¿Necesita apoyo financiero?”.

“Venga y pregunte”. Me llamó mucho la atención, aunque yo estaba en décimo entonces; anoté los datos del correo electrónico y, pese a que mi acceso a Internet era limitado, aproveché que estábamos estrenando biblioteca y equipos en mi colegio y envié un correo a la dirección electrónica que tenía de referencia. Me presenté con mi nombre, les escribí que era estudiante de décimo grado, puse mi edad y les especificué que me interesaba saber si tenían mecanismos de financiación u oportunidades de beca para estudiar allá. No había oído de la Universidad porque me había centrado en averiguar por las públicas, que eran las que podían estar a mi alcance. Revisé mi escrito y secretamente me eché la bendición antes de apretar el botón de envío.

Esperé dos o tres días lleno de ansiedad, y de repente vi en mi buzón la respuesta. Me decían que debía esperar a graduarme de grado once, presentar la prueba del Icfes, que era el único requisito para entrar, y que si quería aplicar a algún mecanismo de financiación o, en el mejor de los casos a una beca, debía llenar una información socioeconómica. No informaban nada más. Asumí que si el Icfes era la base de entrada, pues tenía que sacar un puntaje muy alto si quería aplicar a la beca. Desde ese momento me propuse tener el mejor Icfes del país.

¿Había sido usted buen estudiante como para pensar en que era posible sacar el primer Icfes del país?

Tuve varias facetas como estudiante. En la primaria me acompañaron todos mis primos porque vivíamos en la misma casa con unas tías en la Primero de Mayo, en Bogotá. Con mi prima Carolina trabajamos juntos para transición y primero de primaria, y fue súper chévere porque tengo buenos recuerdos de las lecturas y de las tareas que hacíamos juntos. De repente nos trasladamos a la Ciudadela Colsubsidio, donde vivo actualmente, es decir, al otro lado de la ciudad, y todo cambió. Mejor



dicho, chao a la prima, chao al colegio y yo ya no fui el mismo. Mi proceso educativo se retrasó, dejé de leer, perdí muchas de las cualidades que había mostrado antes, pero, eso sí, recuerdo que no perdí mi ánimo de estudio.

¿Viene entonces de una casa en la que se estudia y se lee mucho?

No hay una razón para que me guste estudiar porque mis papás no leían conmigo, ni son estudiados, no tenía un ejemplo claro en mi casa. Sin embargo, mamá quería meterme a un muy buen colegio para empezar el bachillerato porque sentía que era importante. Buscó cupo en el Don Bosco, en el Central La Salle y, por último, en el Francisco José de Caldas. Me presenté en 2002 y no fui aceptado en los dos primeros colegios, pero sí en el Francisco José de Caldas.

Fue una etapa dura porque era un colegio técnico y exigía doble jornada, quedaba lejos de mi casa y tuve que empezar a tomar bus. Me acuerdo de que me pegaba mis chilladas porque no quería estar lejos de mi casa. Yo tomaba la jornada de la tarde y, a veces, cuando se iba yendo la luz, sentía que el colegio era triste; era un ambiente triste. Así supe que era muy sensible y que cualquier cosa me afectaba y decidí que eso no podía seguir así. Fue una decisión personal de la que soy consciente. Sentía que las cosas dependían de mí, y si me estaba sintiendo triste, debía hacer amigos y enfrentar el ambiente con otra cara.

Por alguna razón, todo lo que tenga algo de verde me llama la atención. Me enamoré de ese colegio porque tenía tres canchas de fútbol. No sabía bien qué quería decir estar en un colegio técnico, pero mi mamá me comentaba que iba a durar más tiempo del normal y que iba a aprender otras cosas, pero yo no sabía a qué se refería.

Evaluando para atrás, creo que es una experiencia bacanísima. Son conocimientos que tradicionalmente uno no recibe,



que entregan muchas herramientas de formación, y se aprovecha el medio día libre de algunos días de la semana. Empecé a estudiar y me volvió a ir bien. Aprendí ebanistería, metalistería, mecánica industrial, dibujo técnico, electricidad... nos enseñaron un poco de todo, y ya en octavo grado tomé la decisión de especializarme en dibujo técnico, teniendo en cuenta que era difícil que mis padres me costearan cualquier otra opción porque se necesitaban muchos materiales y no podíamos costearlos. Bueno, no sé si tomé el camino más fácil, pero sí el menos angustioso.

¿Cómo fue la decisión de estudiar después de terminar el colegio?

Casi todos los compañeros queríamos ir a la universidad. Unos querían Música, otros Ingeniería, otros salir a trabajar y hacer plata... pero no era algo que nos desvelara, ¿sabe? Eran como esos pensamientos infantiles que se parecen más a los sueños.

Tengo la experiencia de unos tíos y de otros conocidos de mi mamá que cursaron estudios técnicos y les va muy bien, así es que nunca pensé que seguir dibujo técnico me fuera a significar un mal destino. Era buen estudiante y me imaginaba como un buen profesional al que le iba a ir bien. Sin embargo, yo quería ir a la universidad. El SENA era para mí como el plan B.

¿Y qué carrera le llamaba la atención?

En once ya tenía claridad sobre mi vocación pública. Me llamaban la atención los presidentes, los ministros, escuchar discusiones sobre temas como la educación; todo eso fue descubriendo mi pasión. Agradezco que mis profesores de sociales fueron muy críticos y nos dieron todo el apoyo para que pudiéramos ser buenos en lo que nos gustaba. Yo sentía en mi piel el llamado de grandes líderes del pasado y del presente... Martin Luther



King, Nelson Mandela... y pensaba que me gustaría participar en organismos como la ONU, tomar decisiones que influyeran en la gente, pero, para serle franco, esos sueños me parecían muy lejanos y, evidentemente, iban en contravía de las destrezas para las que había sido formado.

¿Entonces?

Lo discutí con mis padres porque pensaba que la Ciencia Política me podía formar como político, pero ellos no tenían ni idea de lo que era eso. Yo tampoco. Tenía dudas porque pensaba que me podía ir bien como ingeniero, pues se acercaba mucho más a lo que me había preparado para hacer. Así llegó el momento de aplicar a las universidades, estaba confundido.

¿Qué hizo?

Me concentré en presentar un muy buen Icfes, y fue muy chévere porque tuve muy buenos resultados, el cuarto puesto en el país. Mis mejores resultados estuvieron en áreas poco relacionadas con las ciencias sociales: matemáticas, química y física fueron mis fuertes, lo que también fue una sorpresa para mí. Empecé a sentir la presión autoimpuesta de tener que ganarme una beca, aunque no sabía bien qué era una beca, ni qué significaba ser financiado y tampoco era consciente del tamaño de la financiación que ofrecía la Universidad. Pero para no arriesgar la oportunidad, preferí aplicar para Ingeniería Civil, área en la que mis puntajes tenían más chance de alcanzar la beca. Tan pronto presenté la aplicación me acuerdo que pensé: “¡Ay, yo qué hice!”.

Lo primero que hice fue aplicar a la Nacional en Ciencias Políticas, y eso me dio tranquilidad. Tenía hasta el 13 de diciembre para entregar los papeles. Me quedaban apenas dos



semanas para decidir y yo iba de un lado para otro sin poder resolver nada. Pensaba en la maravilla de la beca en Los Andes, pero mi aplicación para Ingeniería Civil me dejaba el terrible dolor de tener que renunciar a mi vocación de lo público. No sabía qué hacer.

¿Cómo resolvió el asunto?

Como buena parte de mis decisiones en la vida, decidí visitar Los Andes para ver qué impresión me daba y luego dejar que mi intuición tomara la decisión. Acordé una cita para hablar con una orientadora que me iba a guiar en los temas de apoyo financiero, y el hecho fue que antes de entrar a su oficina me di un paseo durante el cual me perdí. Hubo un momento muy especial en el que, además de reconocer el prado hermoso que había visto en el afiche, me metí en un pasadizo que hay entre la biblioteca de Economía y lo que hoy es el edificio de esa facultad, un camino lleno de flores y árboles. Allí sentí un ventarrón muy chévere, tan plácido que me sentí como en casa. Así que decidí que esa era mi casa, que allí me iba a quedar y que allí iba a cursar mi carrera así tuviera que estudiar Ingeniería. Salí convencido de que iba a aceptar la beca, pero como para quemar mi último cartucho, me acerqué a la consejera y le confesé que había aplicado a Ingeniería porque sentía que tenía mejores puntajes para la beca. Y ella me dijo que no había problema, que enviara una carta a Registro y quedaba hecho el cambio. Lo hice y se pudo.

Mejor dicho, de su narración entiendo que todo se puso en su sitio como en un cuento de hadas...

No crea, todo iba bien, pero me tocó enfrentar mi ignorancia y la de mi familia, pues no manejábamos cierto tipo de términos, comunes para los casos de una beca.



¿A qué se refiere?

El término “pagaré”, por ejemplo. La beca se compone 70% de beca, 20% de préstamo condonable por resultados y 10% de préstamo a largo plazo. El punto es que yo no entendí eso y cuando oí que tenía que firmar un pagaré se me pusieron los pelos de punta. ¿Qué me iban a poner a pagar y con qué lo iba a hacer, yo que no tenía dónde caerme muerto, si me estaban comprometiendo con notaría y todo? Quedé, francamente, paralizado del susto. Le pregunté a mi papá y él no ayudó mucho. Entré todavía más en pánico porque él me dijo que no iba a firmar nada: “¿Cómo así que usted nos está embarcando en una deuda?”.

Siempre pensé que debía obedecerle, pero esa vez supe que no le iba a hacer caso y que no debía escucharlo. Él me decía que me fuera para la Nacional y que cerrara el caso. Entonces le pedí consejo a mi mamá, y ella me animó a averiguar bien de qué se trataba, sin miedo. De la Universidad no conocía mucho más que un prado y ese caminito con un ventarrón inolvidable, pero sentía que debía estar en ese, mi lugar.

En Apoyo Financiero me explicaron todo el cuento, pero entonces necesitaba un codeudor y, pues, ¿a quién iba a recurrir si no era a mi papá? Él, en su inseguridad, tuvo muchas dudas hasta que decidió preguntar y entonces le contestaron que no se preocupara, que esa deuda la contraía yo y que él no iba a tener nada que ver con eso. Solo así se tranquilizó y firmó. Así fue como acepté la beca para entrar a Economía en enero de 2008.

¿A Economía, le escuché bien?

Sí, no sabía tampoco de qué se trataba la profesión, pero tenía un imaginario de personas que habían estudiado economía



con las que definitivamente me identificaba. El primer semestre fue duro, un cambio brusco, no solo de ambiente, sino de perspectivas, de gente, de costumbres...

¿Cómo fue su experiencia de llegar becado a una universidad privada, de las más costosas del país?

Para mí era difícil hasta financiar el almuerzo, y, no sé por qué, llegué con la idea de que iba a ser, de alguna manera, señalado por mi condición de becario. Quizá fue por comentarios de algunos profesores en mi colegio que decían que aquí estudiaban una cantidad de *ricachoncitos* que me iban a mirar de reojo, que iban a mirar mis pintas y me iban a juzgar, y peor si decía que era becario... ese fue un mito, pero me di cuenta de eso muy tarde y perdí mucho espacio de mi primer semestre, que fue difícil.

Explíqueme, ¿qué espacios perdió?

Almorzaba solo, por ejemplo. Aunque la beca ayuda en alimentación, materiales, apoyo psicológico y transporte, no me sentí con el derecho de pedir mi auxilio. Llevaba comida de mi casa y almorzaba solo; a nadie le dije que era becario, y si se lo conté a alguien le pedí el favor de que no lo revelara.

No le puedo creer. ¿Cómo logró superar ese estado?

Un día me hice pasar por alguien interesado en las becas. La verdad no sé por qué se me ocurrió hacer eso. Le pregunté al celador: "Oiga, ¿usted cómo cree que acá tratan a los becarios?, ¿serán mal vistos entre los estudiantes?". Y él me contestó con una risotada: "¡Nooooo! ¿Está loco? Para nada, por el contrario, es un orgullo". Me quedé con esa respuesta dándome vueltas en la cabeza, y entonces me atreví a confesarle a un amigo, antes



de una clase de inglés, que yo era becario, pero le pedí que no se lo dijera a nadie. Él, muy sorprendido, me preguntó por qué no quería decirlo si él mismo había querido aplicar a la beca, pero no lo había logrado. Eso me zarandeó y mi percepción sobre mi condición de becario comenzó a cambiar. A partir de allí me quité ese complejo tonto. Dejé de esconderme, dejé de evadir espacios y personas. Aunque soy cristiano de fe y no participo de algunas fiestas que mis compañeros hacen, no me siento excluido. Soy yo quien ha rechazado esas invitaciones por propia voluntad. Pero, además, pongo sobre la mesa mi condición de cristiano y mi “no” absoluto a los ambientes de licor y cigarrillo, y la gente de la Universidad me lo respeta sin problemas. Eso es algo muy chévere.

¿Cómo es en su concepto la gente que entra a Los Andes?

A Los Andes llega todo tipo de personas con todo tipo de costumbres. Gente de provincia, de ciudad. Es una gran mentira eso de que todos los alumnos pagan sus matrículas en efectivo sin siquiera parpadear; gran cantidad de gente utiliza mecanismos de financiación; entonces eso me aterrizó un poco más sobre la realidad de nuestro país y ya no me sentí extraño. Compartir con gente un poco diferente de mí, pero tampoco tan diferente como esperaba, ha sido muy importante. Es muy valioso que la Universidad de los Andes ayude a que gente como yo, con buenos resultados académicos y ganas de estudiar, pero sin un peso en los bolsillos, pueda acceder a esta educación. No puedo juzgar si a mis papás les faltó más esfuerzo o lo que sea, pero estoy convencido de que si ellos no hubieran sido lo que son yo tampoco sería lo que soy. Entonces, para mí hoy es un orgullo decir quiénes son ellos y de dónde vengo, porque mis padres han sido mi apoyo con sus buenos e, incluso, con sus malos consejos.



¿Se ha sentido en desventaja frente a sus compañeros de universidad?

El colegio del que vengo no tiene un buen nivel en inglés. En mi casa no estuve expuesto a ningún idioma y, pese a que hoy tengo un nivel aceptable, todavía no es suficiente para lanzarme en una conversación en la que me sienta cómodo, o enfrentarme a una sociedad, diferente de la mía, que no hable mi idioma nativo. Tampoco tomé la oportunidad de irme de intercambio porque me he sentido limitado. Me hubiera gustado mucho ir a los Estados Unidos o a Inglaterra, pero lo que pasa es que para que a alguien como yo le otorguen la visa Schengen se necesita acreditar unos fondos en banco que obviamente no tengo. No es solo un tema de deseo e intención. Yo quería, estaba dispuesto a tomar el riesgo, pero en mi casa no había cómo asegurarle a una embajada que yo no me iba a quedar por allá, pese a que puedo garantizarles que mi responsabilidad aquí es muy grande y que no estoy pensando en quedarme en ningún otro lugar. No vale de nada que les diga que tengo una beca que vale mucho más que cualquier aventura de quedarme por fuera, entonces el tema de los recursos todavía me afecta. Aunque he tenido la oportunidad de estar puntualmente en el PNUD, en los Estados Unidos, o ahora que estoy de pasante en el Banco de la República y he podido ahorrar algo de dinero, siento que tengo que colaborar con los gastos de mi familia, y, claro, eso hace un poco difícil la cosa y marca una diferencia importante con quienes pueden concentrarse en la excelencia de su formación. Lo bueno es que yo hago lo que se puede con lo que se tiene, y eso me hace muy feliz.

¿Cómo es esa ayuda a su familia?

A mi hermanita Valentina, que tiene trece años, para quien creo que soy como un segundo papá, me encanta darle recursos para



su educación. Estoy seguro de que haré parte de la financiación de sus estudios superiores en unos años y estoy asumiendo ese rol con mucho entusiasmo.

¿Cree que lo que le ocurrió a usted con la beca es un golpe de buena suerte?

Creo que he sido afortunado, la verdad. La gracia de Dios ha estado sobre mí, pero, además, y de algún modo, ha sido una mezcla de varios ingredientes: iniciativa personal, porque fui yo quien consultó a Los Andes y quien contempló la oportunidad que tenía por delante; también hay algo de esfuerzo personal porque decidí que no quiero ser igual a los compañeros que se quedaron haciendo nada o perdieron su tiempo; pero también hay algo de magia porque gracias a que fui un niño muy tímido, con dificultad para relacionarse con los compañeros, el estudio fue mi refugio y mi fortaleza. Era delgadito y chiquitito en el colegio. Fue una mezcla de muchas cosas. ¡Es que uno de cada cinco estudiantes bachilleres en Colombia accede a la educación superior, y soy uno de ellos! También hay algo de fortuna en eso, ¿no?

¿Cómo ve a sus padres ahora?

Me he independizado mucho de mi papá, incluso un poco económicamente y él ya no pudo echar eso para atrás. No sé si es excesiva confianza de él hacia mí y que sabe que estoy en buenos pasos, pero no se preocupa por mucho más. Mi relación es mucho más cercana con mi mamá. Mi mamá ha sido un apoyo fundamental en el sostenimiento, en el día a día, es una motivación muy grande para mí. Pero para todos sé que soy motivo de orgullo. Son pequeñas experiencias de las que ellos se enorgullecen, y resulta muy bonito. Así seamos los que menos plata tenemos en la familia amplia, se nos reconoce por mis logros.



¿Qué ha cambiado en usted a raíz de su paso por la Universidad?

Quizá la forma de pensar sobre la vida, de aproximarme a ciertas discusiones. Yo no soy orgulloso y no es falsa humildad. No me creo más que nadie. Claramente hay momentos en los que digo: “¡Ay, no debí decir esto!”, pero siempre estoy dispuesto a pedir perdón. Siento que mi familia y yo aprendemos mutuamente de esta situación, que es nueva para todos. Ellos son mis padres, de algún modo han visto lo bueno que la Universidad me trajo y se sienten contentos de que yo haya ingresado allí.

¿Cuál es el caso de sus hermanos?

El de mi hermana mayor es bien diferente. Ella no tuvo tan buenos resultados en el Icfes, y le tocó el camino más duro. Tuvo que empezar a trabajar apenas salió del colegio. Mis padres veían imposible apoyarla para que tuviera educación superior; entonces mi hermana trabajó y empezó a estudiar. Tiene veintiocho años y no ha podido terminar la carrera de Administración de Empresas porque trabajar y estudiar no es fácil. No se trata de que no sea capaz, es que le han tocado trabajos que no le dan tiempo para estudiar y ha tenido que aplazar sus estudios. Me siento muy orgulloso de ella. Lo que menos quisiera es que sienta tristeza porque a mí me fue más fácil, o que no vea un final del camino que recompense sus esfuerzos. Ha hecho cosas que yo no sería capaz de hacer. Ahora mismo, cuando estoy haciendo mis prácticas, pienso mucho en ella y estoy convencido de que si yo estuviera trabajando y haciendo mi carrera al mismo tiempo, me habría vuelto un ocho.

Para mi hermanita pequeña he sido un apoyo fundamental y estoy ahí pendiente de ella. Cuando la puedo llevar a la Universidad me siento feliz porque me gusta que aprenda, que sienta el ambiente. Una vez compró un saco con el logo de Los



Andes y le gusta llevarlo a todos lados, es como una identidad. Yo me siento tan parte de mi universidad que ellos también han comenzado a serlo.

Martin Luther King tuvo un sueño, ¿cuál es el suyo?

El mío es un sueño múltiple. Quiero tener una grandiosa pareja y una bonita familia, y que con eso pueda alcanzar mi sueño de convertirme en un hombre público. Quiero llegar a ser parte de una organización multilateral, representar a mi país y ser parte de la política pública. Quiero hacer equipo con personas muy valiosas. No es solo estar ahí y figurar. Quiero impactar vidas.

¿Cambió su vida?

Soy de los que contesta todos los correos que recibe porque creo que hay correos, como el que envié a la Universidad, que cambian vidas. Sí, mi vida cambió completamente. Nunca imaginé estudiar en Los Andes. Mi visión de la vida hoy es otra, mi acceso a los espacios que soñé es otro, mis oportunidades y retos son muy diferentes hoy. He aprendido a desarrollar un compromiso mayor con mi sociedad.

¿Qué lamenta no haber hecho?

Necesito terminar de superar mi tema con la limitación presupuestal porque pongo en primer lugar la limitación y por ello todavía pierdo oportunidades. La teoría económica dice que lo primero a lo que se sujeta uno es a las limitaciones presupuestales y solo se pueden obtener bienes en función de esa disponibilidad. En mi caso, la vida me ha demostrado que eso puede no ser así. He tenido mucho más de lo que hubiera soñado.



Como becario, ¿cómo ve los cambios del rector Navas al programa Quiero Estudiar?

Es cierto que hay un recorte en los recursos, pero no para los becarios que tienen necesidades económicas. Es posible que algunas cosas a las que teníamos acceso antes ya no se nos den. Navas ha quitado unas becas que se daban automáticamente a cualquiera que obtuviera buenos resultados en el Icfes y las dejó para las personas que tienen verdaderos problemas económicos. Yo lo apoyo; apoyo como becario esa decisión. Siento que si se privilegia al que no tiene los recursos económicos, se le está entregando el puesto a una persona que definitivamente no podrá acceder, a pesar de su esfuerzo y buenos resultados. Yo siento mucha gratitud. Becarios como yo nunca olvidaremos lo que hicieron con nosotros.



CUADERNILLO DE FOTOS



Carlos Angulo Galvis
ca. 1944



Instituto de La Salle
Cuarto de primaria
1947



Instituto de La Salle
Mejores estudiantes
1948



Estudiante de Uniandes
1956

COL.	ENGR.	MIN.	BUS.-AD.	ED.	GRAD.	RET.
------	-------	------	----------	-----	-------	------

UNIVERSITY OF PITTSBURGH
Student Identification Card

FR. _____
SO. _____
JR. _____
SR. _____

This card when properly signed identifies this student as regularly enrolled in a full-time program in the University of Pittsburgh for 1957-1958.

E. A. Batchelder, Registrar

Note: This card will be called for on occasions requiring your identification as a student of the University of Pittsburgh. It is non-transferable. No alterations are to be made. If lost, notify the University Registrar at once.

SIGN HERE ➔ *Carlos Angulo*

MED.	PHAR.	DENT.	P.H.	NURS.	LAW	SOC. WK.
------	-------	-------	------	-------	-----	----------



ANGULO, CARLOS E.
Name

Carnet de la Universidad
de Pittsburgh
1956



Posesión como presidente de la Sociedad Colombiana de Ingenieros
Expresidente Ruben Piedrahíta Arango
Presidente Alfonso López Michelsen
1974



Condecoración Julio Garavito
Virginia Ladish de Angulo
María Luisa Galvis de Angulo
1979



Aterrizaje de emergencia
Proyecto Guavio
1985



Ingeniero civil
Proyecto Betania
1985



Posesión como rector de Uniandes
Hernán Echavarría, Ana Milena Muñoz de Gaviria, Pablo Navas
Sanz de Santamaría, expresidente César Gaviria Trujillo, Carlos
Angulo Galvis, presidente Andrés Pastrana Arango, fundador
distinguido Mario Laserna Pinzón

1997



Carnaval uniandino
1999





Alfonso Mejía, Margarita Gómez,
María Consuelo Cárdenas de Santamaría
2000



Carlos Angulo Ladish
Mauricio Angulo Ladish
2002



Tuna femenina de Los Andes
2006



Donación Julio Mario Santo Domingo Pumarejo
Beatrice Dávila de Santo Domingo, Julio Mario Santo
Domingo Braga, Alejandro Santo Domingo Dávila
2007



Donación Julio Mario Santo Domingo Pumarejo
2007



José Félix Patiño, María
Bernal, Elena Trujillo
2008



Fundación Instituto Confucio
Embajador de la República Popular China
y funcionarios de la Universidad de Nankai
2008



José Rafael Toro
Expresidente César Gaviria Trujillo
Carlos Caballero Argáez
2009



María Ángela Holguín, ministra de Relaciones Exteriores
Angelika Rettberg, Carlos Caballero Argáez
2010



José Luis Villaveces, Consuelo Carrillo
María Teresa Tobón, José Rafael Toro
2010



María Consuelo Gutiérrez
Mario Bernal Ramírez
Helena Groot de Restrepo
2010



Con un futuro uniandino
Juan Antonio Toro Sánchez
2010



Despedida de estudiantes
de Quiero Estudiar
2011



Ministra de Educación María Fernanda Campo Saavedra
Presidente Juan Manuel Santos Calderón
Octubre de 2011



San Alberto Magno
2011



Francisco Luzón, consejero delegado de Universia
Román Blanco, gerente del Banco Santander Colombia
2011



María Luisa Angulo de Rezk
María Victoria Angulo de Pinzón
2011









Pablo Navas Sanz de Santamaría
2011



Carl Langeback, María Teresa Tobón
Claudia Lucía Velandia, José Rafael Toro
2011



Catalina Rizo Carvajal
Claudia Lucía Velandia
2011



Equipo de Rectoría

Catalina Rizo, Carl Langebaek, Claudia Velandia, María Teresa Tobón,
José Rafael Toro, Rosalba Betancourt, Leonor Delgado, Laudice Casas,
Leonor Chacón, Cecilia Mogollón, Carmen Rodríguez y Aída Cortés

2011







María Cecilia Jaramillo de Angulo
2010



Colaboradora de cuarenta años
Rosalba Betancourt
2011



Todos los libros de Ediciones Uniandes
a un clic de distancia

Conoce nuestra página web



Escanea el código o visita
ediciones.uniandes.edu.co



Ediciones Uniandes
Vicerrectoría de Investigación y Creación

“Carlos Angulo Galvis tiene una
cosa grabada en el cerebro, en
el hipotálamo, en el cerebelo, en el
hemisferio izquierdo y en el derecho,
que es la calidad. Todo lo que hizo
giró en torno al criterio de calidad.”

— Carl Langebaek

 Universidad de
los Andes
Colombia

ISBN 978-958-798-895-6



9 789587 988956