

Manuel

Este libro contiene una semblanza de Manuel Rodríguez Becerra (Bogotá 1946, -) escrita con motivo de su nombramiento como profesor emérito de la Universidad de los Andes (2016). La historia y su narración, además de unirse al reconocimiento que se le hace a nuestro Maestro, tienen el propósito de aportar a la recuperación de la memoria de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, mediante el testimonio y la trayectoria de sus protagonistas.

El escrito consta de nueve capítulos que se ordenan cronológicamente, atendiendo al ciclo vital del biografiado; no tiene pretensiones analíticas porque su propósito es registrar los hechos y características relevantes de los periodos personales y académicos del profesor Rodríguez, en sus múltiples nexos con la Universidad de los Andes, la Facultad de Administración y el país observándolos en el contexto internacional y local.

La semblanza se realizó mediante los métodos de observación participante, entrevistas abiertas y semiestructuradas, consulta de archivos públicos y privados, páginas web, periódicos, revistas y bibliografía sobre Uniandes y publicaciones del biografiado, entre otras.

Manuel Rodríguez Becerra (1946 -)



Manuel Rodríguez Becerra

(1946 -)

Profesor emérito

*Luis Fernando Molina Londoño
Juan David Rojas Rodríguez*

Manuel

MANUEL RODRÍGUEZ BECERRÁ (1946-)

PROFESOR EMÉRITO

LUIS FERNANDO MOLINA LONDOÑO
PROFESOR ASISTENTE, FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

JUAN DAVID ROJAS RODRÍGUEZ
GESTOR DE PROYECTOS, FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Primera edición: febrero de 2017

© Luis Fernando Molina Londoño y Juan David Rojas Rodríguez
© Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Comité de Publicaciones

Coordinación editorial: Piedad Salgado C.
Corrección de estilo: Fernando Carretero S.
Diseño interior y cubierta: Susana Rudas Ll.
Impresión: Editorial Kimpres S.A.S.
Calle 19 sur núm. 69C-17
Teléfono: 4136884
Bogotá, D. C., Colombia

Impreso en Colombia – Printed in Colombia

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 582 del 9 de enero del 2015, 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

<i>Agradecimientos</i>	4
Introducción	5
Manuel Rodríguez, un hombre de familia	10
Inicio de una larga relación con la Universidad de los Andes Estudiante de Ingeniería Industrial	26
Inicios de una agitada vida laboral	38
Estancia en Oxford (1973 – 1976)	61
Decano de la Facultad de Artes y Ciencias (1976 - 1980) y Vicerrector Académico (1980-1984)	66
Profesor y decano de la Facultad de Administración Enseñanza, investigaciones y publicaciones (1984 – 1990)	92
Inderena y Ministerio de Medio Ambiente (1990-1994)	115
Ambientalista (1994-1999)	126
Manuel Rodríguez Becerra y la Facultad de Administración (1998 – 2017)	131
Publicaciones	144
Referencias	158

Agradecimientos

Los autores agradecen a:

Manuel Rodríguez Becerra (Profesor emérito)

Piedad Salgado Camacho (Comité de Publicaciones)

Carlos Dávila Ladrón de Guevara (Profesor emérito)

Henry Gómez Samper (Comité de Publicaciones)

Luisa Fernanda Mesa Alemán (Gestora de Servicios Documentales -
Oficina de Administración Documental Uniandes)

Erika Andrea Bautista (Asistente de Oficina Administración
Documental Uniandes)

Tomás Rodríguez Barraquer

Isabel Rodríguez Barraquer

Angélica María Latorre (Directora de Comunicaciones programa
Congreso Visible)

Javier Serrano Rodríguez (Profesor titular)

José Miguel Ospina (Vicedecano Facultad de Administración)

Ana María Trujillo Montealegre (Directora Administrativa y Financiera)

Yadira Niau Delgado (Coordinadora Proyecto Archivo César Gaviria,
Uniandes)

Luz Angela Benavides (Secretaría decanatura Facultad de
Administración)

Introducción

*La degradación ambiental y la degradación humana
y ética están íntimamente unidas.*

Manuel Cipriano Rodríguez Becerra, profesor de la Universidad de los Andes.

Al concluir la revisión de este escrito, emerge la figura de un agricultor optimista que sabe matemáticamente cuándo preparar el terreno para plantar semilla, regar retoños y fertilizar las matas para sacar la mejor cosecha. Ese "agricultor" es, además, un gran maestro, servidor público y amigo de miles que lo aprecian y siguen como líder no de forma gratuita, sino después de haberse ganado su respeto: tiene casi 20.000 seguidores en Twitter y su número sigue creciendo.

También es un "agricultor" muy "cachaco", pero de profundas raíces antioqueñas y vallecaucanas; además, lo divierte la arrogancia de los cachacos de la que se ríe cuando los menciona en sus abundantes anécdotas que brotan con gracia de su garganta y su prodigiosa memoria; fue liberal pero paradójicamente le gusta la tierra fría; estudió en Bogotá y Oxford, es exitoso ingeniero industrial que ha ejercido poco esta profesión y matemático frustrado que se da el gusto de tener un hijo que le solucionó esa frustración; a numerólogos y astrólogos les recordamos que pertenece a la constelación de Escorpión pero desconocemos su hora de nacimiento para saber cuál es su ascendente; fue ministro, no de Agricultura por su aludido "método de cultivo", sino el primero de Medio Ambiente en su país; no es católico practicante pero aprecia profundamente al papa Francisco, a quien tiene en la lista de líderes que más admira junto a Churchill, la brasileña Marina Silva y sus amigos César Gaviria y Antanas Mockus; pero Ghandi encabeza su lista, lo cual explica porque mantiene en la puerta de su oficina el afiche que hace pocos meses promovía el "Sí" por la paz para combatir el "No"; se deleita cada domingo leyendo la columna

de Daniel Coronell en la revista *Semana*; ha escrito, además de dos trabajos de grado, muchos libros y artículos; ha concedido, con generosidad y "sin dárselas" o "hacerse el difícil", cientos de entrevistas –si sumamos las muchas que le hemos hecho en los últimos días para sacar su semblanza– en su casa, en su oficina, en la calle, en estudios de radio y televisión, a estudiantes de pregrado y posgrado, líderes de todas las etnias y mestizajes, periodistas e investigadores; amante del cine que trata asuntos ambientales, que además usa en alguno de sus cursos; su película preferida es *Odisea en el espacio* (2001); en música tiene variados y apasionados gustos:ailable, clásica, jazz y rock –como el de The Beatles–, lo cual explica por qué es fundador de un programa de estudios musicales en la universidad donde ha trabajado toda su vida. Colideró el establecimiento en Uniandes y en el país de dos campos académicos de la historia empresarial y los estudios organizacionales. Fundó y desarrolló en la esfera universitaria colombiana, los estudios en medio ambiente y gestión ambiental. Ha trabajado desde la universidad por la creación y apoyo a las organizaciones públicas y privadas, como asesor y miembro de comités y juntas directivas. Colfuturo, y el Foro Nacional Ambiental son ONG que ayudó a crear, y Profamilia a desarrollar.

Como sembrador de buenas ideas le gusta caminar, o pedalear en su bicicleta, o conducir su carro por el campo, para "paisajiar" solo, o acompañado, o con su perro, o su familia o sus amigos. El título de profesor emérito le llegó casi al mismo tiempo que el de abuelo primíparo. Sin ánimo de ofender a feministas radicales, este *homo sapiens* muestra tendencia a disfrutar mucho de sus momentos de intimidad en familia acompañado de sus perros. Sin ánimo de ofender a animalistas ortodoxos, él tiende a disfrutar mucho las conversaciones, el tiempo libre y el trabajo académico en equipo con mujeres. Sin ofender al empresario colombiano, empezó haciendo historia de empresas y empresarios, pero a través del estudio de los sindicatos que sus trabajadores les montaban.

Los tres párrafos anteriores se redactaron para advertir que este libro contiene una semblanza de Manuel Cipriano Rodríguez Becerra (Bogotá, 29 de octubre de 1946), profesor emérito de la Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. Fue escrito por el historiador Luis Fernando Molina Londoño y el administrador

Juan David Rojas Rodríguez, antiguo alumno del primero y varias veces su monitor en el curso Historia del Desarrollo Empresarial (HDE) en la Facultad de Administración. Juan David también fue alumno de Manuel Rodríguez en uno de sus cursos en Uniandes sobre medio ambiente y es, junto con su hermano, seguidor en Twitter y *fan* de su lucha por un mundo mejor.

El texto se escribió después de una revisión sistemática y detallada de la información recolectada oralmente, en archivos públicos y privados, Google y bibliotecas, los cuales mostraban a un Manuel Rodríguez más complejo. Esto último nos obligó a extender el escrito con sobrados motivos. Así lo confirmó una consulta del archivo institucional de la Universidad de los Andes y del archivo de César Gaviria donado a Uniandes; de la página web del biografiado y la revisión de sus numerosas publicaciones, artículos de prensa escrita y de portales electrónicos; de las entrevistas reproducidas en medios masivos y aquellas realizadas personalmente a Manuel, a sus amigos y a profesores más allegados, en pasillos, oficinas y descansos (pausas activas en el lenguaje políticamente correcto), tomando café en el edificio Santo Domingo; de las notas tomadas durante sus participaciones en las reuniones en que hemos compartido mesa en la Facultad; de una inolvidable tertulia nocturna con copas en casa del profesor Xavier Durán, a la que asistieron Marco Palacios y Carlos Hernández, donde salieron a flote las más divertidas anécdotas de familiares y amigos de juventud como Marco; de los correos electrónicos con solicitudes de información a sus hijos; de los viajes por la web usando a Google que nos llevó a todos los lugares del mundo a donde ha ido para librar sus batallas por el medio ambiente; de los boletines de noticias de la Facultad de Administración y de la Universidad de los Andes; de las actas de los diversos consejos y comités de Uniandes, y de los mensajes de texto o conversaciones que los autores se cruzaron con Carlos Dávila sobre los capítulos finales que iba revisando para precisar aquello que solo él sabía, por ser testigo o compañero de las muchas hazañas académicas, sociales y políticas del vecindario, especialmente las protagonizadas por Manuel, quien es su vecino de oficina hace años en el RGC y en el Santo Domingo. Para la ocasión, también se desempolvó un viejo DVD en el que reposan unos textos inéditos de uno de los autores, sobre la historia de Uniandes, con variadas alusiones a las actuaciones

de Manuel y al contexto local y nacional en que ocurrieron. Hay mucho aquí del método ecléctico que mezcla observación participante, historia de vida o microhistoria, etnografía, investigación en archivos guiada teóricamente por el renovado género biográfico (que retoma fuerza en la historiografía mundial), historia de gabinete y el reportaje periodístico.

A los autores, que de manera modesta trabajaban en recuperar la memoria escrita y la tradición oral de la Facultad a través de los archivos y de entrevistas a sus protagonistas –en atención al plan de desarrollo de la Facultad 2016-2020, como parte de las acciones para afrontar esta etapa de cambios y crecimiento sin antecedentes en sus 43 años de historia–, se les atravesó la promoción que las directivas de la universidad le hicieron a Manuel como profesor emérito a finales de 2016.

Por eso, para empezar a ordenar la información, los autores echaron mano de la muy sesuda exposición de motivos enviada a los consejos de la universidad para justificar esta designación. Pero cuando se cotejó con los oportunos apuntes de Carlos Dávila y la información recolectada, se concluyó que la exposición de motivos se había quedado corta, como demuestra finalmente este libro. Muchos apartes se convirtieron en capítulos a medida que escarbábamos en los documentos y atábamos cabos en su larga vida como profesor, directivo y hombre público. Cada vez que cerrábamos un capítulo quedaban vacíos y surgían preguntas que era necesario responder, para neutralizar los ataques o críticas de lectores acuciosos que “rechazan cualquier tipo de culto a la personalidad”. En esta coyuntura, surgió la idea de escribir con premura y trasnochos esta semblanza, de manera que estuviera lista para el 23 de febrero de 2017, fecha en que nuestro decano Eric Rodríguez decidió realizar un evento para felicitar a Manuel por su reconocimiento como profesor emérito, y agradecerle por haber construido bien no solo los cimientos, sino toda esta estructura que dentro y fuera de Uniandes nos acoge para que podamos estar juntos y contentos, mientras hacemos algo útil por este país.

Esta semblanza consta de nueve capítulos que básicamente se ordenan de forma cronológica atendiendo al ciclo vital del biografiado. La narración no tiene pretensiones analíticas y, con todas sus imperfecciones, su propósito es registrar los hechos y características relevantes de los ciclos personales

y académicos de Manuel Rodríguez, en sus múltiples nexos con Uniandes, la Facultad de Administración, el país y el contexto internacional. Solo basta decir que Manuel ha tenido contacto directo, como estudiante o por trabajo en la universidad con más de veinte de sus rectores. Esta historia y su narración, además de unirse al reconocimiento que se hace a nuestro Maestro, tienen el propósito de aportar a la recuperación de la memoria de la facultad y de la universidad, vía el testimonio y trayectoria de sus protagonistas. El propósito político y ético de los autores con este trabajo es ofrecer una visión de caso, que consideran, un ideal o modelo por seguir de las nuevas generaciones de profesores activos en las universidades colombianas.

Las opiniones y descripciones aquí contenidas son exclusiva responsabilidad de los autores que llegaron a esta síntesis, desde una percepción propia del personaje, de la facultad y de la universidad a partir de la consulta de diversas fuentes. Los puntos de vista y la visión sobre el biografiado y las instancias relacionadas, son de los autores.

Agradecemos sus comentarios, correcciones, precisiones, aportes y sugerencias a J. D. Rojas R. (dav-roj1@uniandes.edu.co) y L. F. Molina L. (lmolina@uniandes.edu.co) o a la Carrera 1a. 1-20, Of. 928, Edificio SD, Universidad de los Andes, Bogotá.

Bogotá, 19 de febrero de 2017

Manuel Rodríguez, un hombre de familia

¿Qué opina de las caricaturas que han publicado los periódicos burlándose de usted?

RAG. Solo los grandes hombres son objetos de caricaturas y biografías.

Respuesta del arquitecto Agustín Goovaerts a un periodista del diario La Defensa, de Medellín, 1924.

Mi mamá era echada para delante y alegre, pero muy estricta y con profunda confianza.

(La Silla Vacía, 2015)

Manuel Cipriano Rodríguez Becerra nació en Bogotá, el 29 de octubre de 1946. Su madre Enriqueta Becerra Cabal era oriunda de Palmira, Valle del Cauca, y su padre José Rodríguez Arango, de Medellín, capital de Antioquia. Su padre era el séptimo de ocho hermanos. Sus abuelos paternos eran Cipriano Eduardo Rodríguez Lalinde (1866-1929) y Ana María de los Dolores Arango Lalinde (1878-¿?). Su bisabuelo Ricardo Rodríguez Roldán (1834-1912) fue un importante médico y político antioqueño con estudios en Francia, gracias a la fortuna que su padre, el coronel Ramón Cipriano Rodríguez González (1810 – 1862), hizo con la minería en Anorí, rico distrito minero en el nordeste antioqueño¹. Una de las anécdotas políticas más recordadas en Antioquia era la polémica que sostenía con el poeta y político conservador Gregorio Gutiérrez González. Una de esas disputas en que hacían gala de su repentismo, Rodríguez le dijo a Gutiérrez: “Gregorio Gutiérrez González godo gallo”. Su oponente haciendo gala de caballerosidad le contestó: “Ricardo Rodríguez

¹ La abuela materna Ana Arango Lalinde es hija del minero Daniel Arango Uribe (1944-¿?), sobrina del célebre Leocadio María Arango Uribe (1831-1918), minero, comerciante, banquero, político y uno de los socios mayoritarios de la Sociedad de Zancudo, la empresa más grande del país entre 1870 y 1890 (Molina, L. F., (1990) y (Molina, L. F., 2003). Manuel Rodríguez comenta que irónicamente su familia pudo salir adelante gracias a la minería, actividad que en la actualidad él no comparte la manera como se hace (Entrevista de L. F. Molina y J. D. Rojas a M. Rodríguez, Bogotá, 16 de febrero de 2017).

Roldán rojo recto” (Anécdota que contó Miguel Escobar a L. F. Molina).

Otro de sus hijos fue Melitón Rodríguez Roldán (1836-1904), famoso tallador de mármol y lapidas que aprendió el arte de su hermano una vez llegado de Francia. Su hijo, Melitón Rodríguez Márquez (1875-1942) figura como uno de los más destacados fotógrafos colombianos de finales del siglo XIX y principios del XX (“Rodríguez, Melitón | banrepcultural.org”, s/f).

La familia materna de Manuel Rodríguez tiene estrechos lazos con los orígenes de los ingenios azucareros en el país. Su abuelo José María Becerra Cabal era sobrino de Modesto Cabal, fundador en 1926 del ingenio Providencia (Collins, s/f). Por todo lo anterior, los finales de año de Manuel Rodríguez transcurrían fuera de Bogotá: la Navidad se celebraba con la familia de su padre en Medellín, y el año nuevo con la familia de su madre en Cali (Entrevista de L. F. Molina y J. D. Rojas a Manuel Rodríguez, Bogotá, 10 de febrero de 2017).

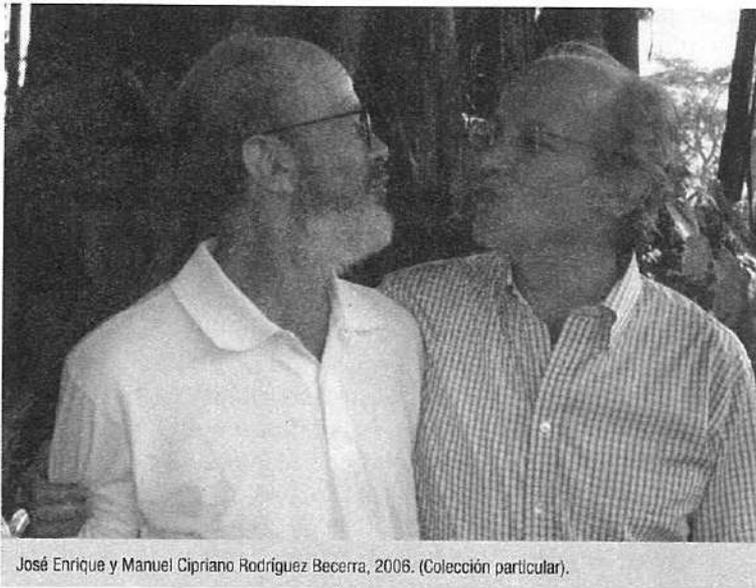
José Enrique Rodríguez Becerra, único hermano de Manuel, se casó con María Paulina Gómez y tuvieron un hijo, Lucas Rodríguez Gómez. Su padre –José Rodríguez Arango– murió de un infarto en 1956, cuando Manuel Rodríguez apenas tenía 10 años de edad. Su abuelo materno José María Becerra asumió de alguna forma esa figura paterna y junto a su mamá los formaron en un ambiente estricto. Él ha expresado que su



Manuel Rodríguez en Palmira, Valle del Cauca, con su papá José Rodríguez Arango, su abuelo materno José María Becerra Cabal y su hermano José Enrique Rodríguez Becerra, 1948 (Colección particular).



José Enrique Rodríguez Becerra, Manuel Rodríguez Becerra y Enriqueta Becerra, ca. 1969 (Colección particular).



José Enrique y Manuel Cipriano Rodríguez Becerra, 2006. (Colección particular).

principal referente es su madre, que en cierta forma definió una preferencia por las mujeres para trabajar o, en general, vivir la vida. Expresa que con ellas logra un fácil entendimiento personal y una alta productividad académica².

Manuel estudió en el Gimnasio Moderno en Bogotá, donde se graduó de secundaria en 1964. Fue un estudiante destacado y dedicado, alejado de los deportes por problemas asmáticos que lo limitaron físicamente para sobresalir en el colegio como líder. Entre sus compañeros de colegio se encontraba el también exministro Carlos Caballero Argáez.

Manuel Rodríguez conoció a su actual esposa, Carmen Barraquer gracias a su amigo John Sudarsky. Ella era novia de Sudarsky y luego de terminar la relación encontró en Manuel Rodríguez a su compañero de vida. "La novia no se le presenta

² Apuntes de L. F. Molina en una reunión llevada a cabo en la Facultad de Administración el 9 de agosto de 2016, con el liderazgo de Connie Cárdenas, en atención a una propuesta del decano de Administración de conformar un grupo de interés en el enfoque de género en la Facultad. Allí Manuel Rodríguez expresaba que su interés en asistir al encuentro se debía a la trascendencia que en su vida familiar y profesional han tenido las mujeres.

a nadie Sudarsky". Manuel Rodríguez se encontraba terminando el pregrado y con un par de experiencias amorosas previas, vio en esa joven una mística especial que le permitió saber que era la mujer con la que quería compartir el resto de sus días. Cuando él trabajó como secretario general de Uniandes tuvo la oportunidad de viajar con ella a la entonces cárcel de la isla de Gorgona, donde la universidad adelantaba un estudio para la prisión. Luego, cuando Manuel Rodríguez decidió viajar a Oxford para adelantar estudios de posgrado, la relación se mantuvo viva y se consolidó gracias a las cartas poco científicas, y en cambio muy afectuosas, que se enviaron durante esos dos años y las cortas visitas que hizo a Bogotá o ella al Reino Unido (Entrevista de L. F. Molina y J. D. Rojas a Manuel Rodríguez, Bogotá, 10 de febrero de 2017).



Carmen Barraquer-Coll es médica de la Universidad Javeriana, especializada en oftalmología en la famosa Escuela Superior de Oftalmología, fundada en la década de 1970 por su padre en la clínica que lleva su apellido. Cuarta entre cinco hermanos, de los cuales tres comparten su profesión, es heredera de una dinastía de oftalmólogos catalanes y de la prestigiosa Clínica Barraquer en Bogotá, que su papá José Ignacio Barraquer (1916-1998) fundó en 1968 en Colombia, luego de llegar proveniente de España en 1953, donde el padre de él y abuelo de Carmen Barraquer le enseñó los secretos del oficio, para luego entrar a competir, al punto de no encontrar lugar para los dos en el mismo país. En Barcelona, España, funciona también desde 1941 una clínica homónima e igualmente exitosa a la de Bogotá, fundada por su tío Joaquín Barraquer³.

Manuel Rodríguez Becerra y Carmen Barraquer-Coll se casaron en Bogotá en julio de 1977. Al evento en la casa de los Barraquer, al norte de la ciudad, asistieron las directivas de la Universidad de los Andes, amigos de los novios y familiares. Luego de casados vivieron en el Park Way, en el barrio de La Soledad, donde Carlos Dávila recuerda las largas jornadas de preparación de cursos junto a Manuel Rodríguez (Entrevista de J. D. Rojas Rodríguez a C. Dávila L. de Guevara, Bogotá, 14 de febrero de 2017). Tuvieron dos hijos, Tomás e Isabel Rodríguez Barraquer. Sobre su esposa dice:

Y toda mi gratitud a mi esposa, Carmen Barraquer, sin cuyo soporte en todos los frentes no hubiese sido, quizá, posible lo realizado. Ella es, en sí misma, una gran líder

³ El legado empieza con el bisabuelo de Carmen, José Antonio Barraquer Roviralta (1852-1924), creador de un aparato mediante el cual los estudiantes pudieran observar las cirugías sin estar sobre el paciente; además, fue el primer profesor de oftalmología del Hospital de Barcelona. El siguiente es su hijo Ignacio Barraquer y Barraquer (1884-1965), inventor en 1917 de una técnica quirúrgica para extraer las cataratas. A su vez, sus hijos Joaquín y José Ignacio Barraquer inventaron un lente para la miopía y un desarrollo para la cirugía reflejativa, respectivamente. Adicionalmente, José Ignacio Barraquer cuenta con registros de 19 patentes de técnicas quirúrgicas y 45 instrumentos (Rodríguez, L., 2008 y Martínez, G., 2002). Actualmente el profesor emérito de la Universidad Nacional Alberto Mayor Mora realiza una investigación sobre la historia de los desarrollos técnicos y científicos de la familia Barraquer.

en el campo de la oftalmología y a ella le rindo toda mi admiración (Discurso de Manuel Rodríguez Becerra, en la entrega del reconocimiento como uno de los treinta líderes de Colombia. Revista Semana Sostenible, 2013).



Carmen Barraquer y Manuel Rodríguez en Israel, 2013 (Colección particular).

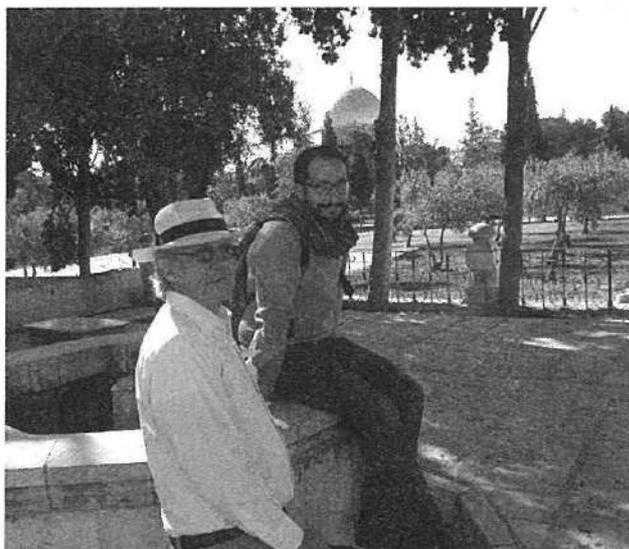


Celebración de los setenta años de Carmen Barraquer y Manuel Rodríguez. Los acompañan Isabel y Tomás Rodríguez Barraquer, al fondo Carlos Dávila y algunos amigos y familiares, en la mesa las velas muestran los 140 años que da la suma de sus edades, 2016 (Colección particular).

Tomás Rodríguez Barraquer estudió economía y matemática en London School of Economics, luego una maestría en matemáticas y fundamentos de ciencias de la computación en la Universidad de Oxford, y obtuvo un Ph.D. de economía en la Universidad de Stanford. Ha sido profesor e investigador en diferentes universidades del mundo como la Universidad Autónoma de Barcelona, la Universidad los Andes y Stanford University ("CV Rodríguez B. T.", s/f).



Tomás Rodríguez Barraquer delante de su abuela Enriqueta Becerra, a su lado Isabel Rodríguez Barraquer en las piernas de Manuel Rodríguez, ca. 1983 (Colección particular).



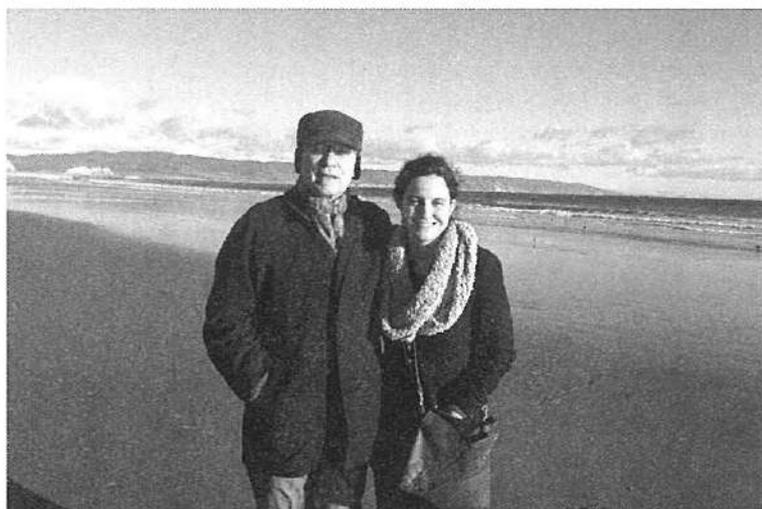
Manuel Rodríguez con su hijo Tomás Rodríguez Barraquer en Israel, 2013 (Colección particular).

El 13 de agosto de 2016, Tomás Rodríguez Barraquer se casó con Paloma Valencia Laserna, abogada y senadora, nieta del expresidente León Valencia y del fundador de la Universidad de los Andes, Mario Laserna Pinzón. El 18 de febrero de 2017 nació Amapola Rodríguez Valencia, primera nieta de Manuel Rodríguez y Carmen Barraquer.

Isabel Rodríguez Barraquer estudió medicina en la Universidad Javeriana de Bogotá, igual que su madre. Luego cursó una maestría, un Ph.D. y un posdoctorado en Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health (Health, s/f). Ha liderado un grupo de investigación de esta universidad que explora la relación entre la vacuna y el aumento en los contagios de dengue (“¿Está la vacuna frente al dengue aumentando los casos graves de la enfermedad?”, 2016).



Manuel Rodríguez con Amapola Rodríguez Valencia, su primera nieta, 2017. (Colección particular).



Manuel Rodríguez con su hija Isabel Rodríguez Barraquer en California, Estados Unidos, 2015 (Colección particular).

La familia ha sido el eje fundamental en la vida de Manuel Rodríguez. Sin importar el cargo que esté ocupando, siempre destina un tiempo para compartir con ellos. En medio del diseño, en 1992, del Ministerio de Medio Ambiente, pidió un tiempo para compensar a su familiar por las ausencias originadas por la creación del ministerio y partieron hacia Kenia, a un viaje por los ocho parques nacionales, donde además de "paisajear", descansar y disfrutar, aprovecharía para aprender algo nuevo sobre el modelo de parques o sobre pájaros (http://www.manuelrodriguezbecerra.org/entrev_oz.htm). Siempre ha querido transmitirles a sus hijos varias de sus aficiones que, por su carácter obsesivo, adquiere visos de misión vital, y lo lleva a ser siempre muy recursivo y persistente, aun en momentos en que la realidad le sugiere lo contrario. Uno de los primeros recuerdos que tienen Tomás e Isabel Rodríguez del intento de su padre por enseñarles su gusto por el arte es en 1988, en un viaje a Europa cuando ellos tenían 9 y 7 años de edad:

...los museos nos aburrían a morir. En su empeño Manuel [Rodríguez] accedió a aplicarte tiernos masajes periódicos en los pies a Isabel [Rodríguez] mientras recorríamos los interminables



Viaje en familia por Europa. De izquierda a derecha Manuel Rodríguez, Enriqueta Becerra, Isabel y Tomás Rodríguez Barraquer. España, 1988 (Colección particular).



La familia reunida en California, Estados Unidos. De izquierda a derecha: Ignacia Echavarría, Paloma Valencia, Manuel Rodríguez, Carmen Barraquer y Tomás Rodríguez Barraquer. Fotografía tomada por Isabel Rodríguez Barraquer, 2015 (Colección particular).

pasillos del Louvre. Y tampoco vaciló en disculparse con los guardias cuando Tomás [Rodríguez], con su heredada torpeza, se tropezó y quedó literalmente colgado de uno de “Los nenúfares” de Monet en [el museo de] la Orangerie. Y en el largo proceso de décadas, ante nuestras peleas y resistencia, a veces refunfuñaba y se ponía bravo, pero sus bravuras no le duraban más de 5 minutos. Y así fue como las visitas a museos y exposiciones se fueron convirtiendo en un eje central de las vacaciones en familia (Rodríguez Barraquer y Rodríguez Barraquer, 2017).

Un día en la vida de Manuel Rodríguez

A Manuel Rodríguez le alcanza el día para muchas cosas, como escribir, leer, caminar, dictar clase y tuitear, entre otras. Su día suele empezar a las cinco de la madrugada, momento que destina para escribir o leer el material para los diferentes textos en los que está preparando, que por lo general suelen ser tres o cuatro simultáneamente (Entrevista de L. F. Molina L. a Rodríguez M. Bogotá, 12 de junio de 2016). Esta rutina se fortaleció desde 1990 cuando la necesidad por aprender temas ambientales, necesarios para su gestión al frente del Instituto Nacional de Recursos Ambientales (Inderena) y luego el Ministerio de Medio Ambiente, lo llevaron a destinar tres horas en las madrugadas para leer informes técnicos, documentos y libros, que además de formar lo como ambientalista, lo ayudaron a consolidar una muy buena biblioteca ambiental, de la cual él se precia hoy día (http://www.manuelrodriguezbecerra.org/entrev_oz.htm).

Durante muchos años fue aficionado a hacer largos paseos en bicicleta por la sabana de Bogotá. Sus hijos Isabel y Tomás Rodríguez Barraquer siempre lo esperaban con admiración y asombro por el número de horas que lograba completar en sus rodadas por Chía, Cajicá, Tabio o Tenjo. Dice Manuel Rodríguez al respecto:

Creemos que estas horas en soledad, las pasaba principalmente contemplando el paisaje y a veces persiguiendo algún pensamiento o preocupación. Desde que abandonó su bicicleta en el depósito, ya hace muchos años, logra la contemplación en movimiento por medio de caminatas diarias por el barrio donde vive. La vida es irónica y así resulta ser que Manuel [Rodríguez], uno de los más vocales críticos de los planes de [Enrique] Peñalosa en la Reserva [Forestal Thomas] van der Hammen, es también uno de los más asiduos y felices usuarios del parque del Virrey. De hecho, probablemente ha urdido muchos de sus argumentos caminando por dicho parque (Rodríguez Barraquer y Rodríguez Barraquer, 2017).

Manuel Rodríguez es una persona de acción que busca siempre la manera de contribuir a solucionar un problema suyo o de cualquier persona a su alrededor. Su ayuda por lo general es muy útil, siempre y cuando el problema en cuestión no sea demasiado físico o manual. Cuando en la casa se presenta un reto de esta índole, Carmen Barraquer sabiamente se encarga de solucionarlo.

Él [Manuel Rodríguez] es muy inquieto y práctico; el hecho de que no sea dado a las labores físicas y manuales no quiere decir que no se aplique en ellas tanto como lo exija la situación, como bien nos lo recuerda el arbusto, desde entonces plano, en que quedó sentado la última vez que intentó hacer uso de una cruceta como ayudante de mi mamá [Carmen Barraquer], en un cambio de llanta. O el tocadiscos nuevo de la abuela [Enriqueta Becerra] que hace más de 58 años dañó en un minuto y logró arreglar mortificado tras una noche en vela. Hay que aclarar que José Enrique, su hermano de sangre y alma, siempre sostuvo que él después debió retocar el electrodoméstico en cuestión para dejarlo en verdadero funcionamiento (Rodríguez Barraquer y Rodríguez Barraquer, 2017).

En las noches, su rutina también la ha ido perfeccionando con el paso de los años. Las papas fritas, y más específicamente

las papas fritas de paquete, son tal vez una de las aficiones poco conocidas de Manuel Rodríguez para personas fuera de su círculo más íntimo. No es raro que en medio de una conversación se levante de manera intempestiva, o que haga virajes bruscos en las autopistas para proveerse de uno o dos paquetes de papas fritas. Hoy día, en su ritual semidiario de papas fritas y un vaso de whisky con que recibe la noche, en compañía de Carmen Barraquer o de alguna visita, si coinciden en ese momento. Unos días transcurre en completo silencio, en otros se deja llevar por las cuatro sinfonías de Brahms compuestas por Erik Satie o por el Valse Romantique de Claude Debussy; otros, más acompañado por una calurosa conversación y otros cuantos en medio de alguna apasionada discusión. Si estuviera en New York, iría a hacer su ritual visita al Lincoln Center a disfrutar algún concierto de jazz en Time Warner Center (Rodríguez Barraquer y Rodríguez Barraquer, 2017, y entrevista de L. F. Molina L. a M. Rodríguez, Bogotá, 12 de junio de 2016).

@manuel_rodb y su nueva vida en Twitter

Manuel Rodríguez nunca mostró mucho interés por los computadores. En su casa ha sido siempre su esposa quien se encarga de estar al día en tecnología, especialmente si es de marca Apple. Dicen sus hijos:

De Manuel [Rodríguez] todos nos burlábamos porque regularmente, cuando la tecnología parecía conspirar contra su productividad, tocaba socorrerlo y calmar su frustración. Por eso quedamos muy sorprendidos cuando, sin previo aviso, descubrió en Twitter un gran aliado y un campo de batalla para expresar sus opiniones y posturas sobre varios temas. De la noche a la mañana pasó de usar el computador como si fuera una máquina de escribir, a convertirse en un líder en esta red social (Rodríguez Barraquer y Rodríguez Barraquer, 2017).

En la foto del perfil de Twitter aparece Manuel Rodríguez abrazando a un perro de raza pastor alemán y del cual sus seguidores poco conocen. La relación de él con los perros no era muy buena debido a un infortunado encuentro con uno en algún momento de su infancia en las calles de Teusaquillo. En medio de su rencor por estos animales, su esposa Carmen Barraquer

conspiró con algunos amigos para llevar dos perros a su casa hace varios años. Tarzán, un cruce de dachshund (o salchicha) y french poodle, y Eloísa, una cocker spaniel. El desdén, desagrado y profundo temor que Manuel Rodríguez sentía por los canes rápidamente los exilió al jardín. La desatención de toda la familia, incluidos los pequeños Isabel y Tomás Rodríguez Barraquer que se aburrían de ellos después de un par de horas de juego, redujo su existencia a un trasegar andrajoso, obeso y maloliente, punteado por rarísimas explosiones de afecto.

Cerca del final de las vidas de Tarzán y Eloísa, llegó al hogar de la familia Federico, un cachorro rottweiler, que pronto creció, convirtiéndose en una bestia inmensa, tierna y amorosa, pero también impredecible. Con su solo aspecto el perro lograba generar temor a los achacosos Tarzán y Eloísa, y a los amigos de la familia que prefirieron por un tiempo dejar de frecuentar la casa. Por esos días, Manuel Rodríguez convirtió su estudio en oficina y comenzó a pasar larguísimas horas en la casa, mientras el resto de la familia pasaba el día en la clínica, el colegio o la universidad. Nadie sabe aún muy bien cómo ni por qué, pero Federico logró lo que ningún otro ser o can había logrado y sedujo al exprimer ministro de Medio Ambiente por completo. Se volvieron íntimos amigos, y pasaron juntos casi todo el resto de vida de Federico.

Luego del duelo causado por la partida de Federico, Isabel Rodríguez les regaló a sus padres un pastor alemán que llamaron Max, con el que Manuel Rodríguez congenió inmediatamente y asumió con entusiasmo y protagonismo la integración del animal a la familia.



Manuel Rodríguez abrazando a Max, su gran compañero durante largas horas de lectura y escritura, 2015 (Colección particular).

Max vive encima de los sofás, duerme en el cuarto de ellos y comen juntos en el comedor. El canchoso malcriado se rehúsa a probar bocado de concentrado a menos que mi papá [Manuel Rodríguez] se lo haya mezclado previamente con lo que sea que ellos estén comiendo; entonces ha terminado por consumir abundantes cantidades de cuanto delicia pasa por la mesa. Max, el perro que casi habla, durante los rituales nocturnos de mi papá de whisky y papas fritas, está siempre sentado junto a él en el sofá, muy atento y dejándose consentir a la espera de alguna recompensa. Dejando muy claro quién es el amo (Max) y quien es la oveja (panzona). (Rodríguez Barraquer y Rodríguez Barraquer, 2017).

Al menos 36.190 veces ha entrado Manuel Rodríguez a su cuenta en Twitter a escribir un tuit o hacer un retuit. Creó la cuenta en el 2012, por sugerencia de María López (entrevista de L. F. Molina y J. D. Rojas a M. Rodríguez, Bogotá, 16 de febrero de 2017) y se convirtió rápidamente en una de las autoridades ambientales que más seguidores tiene en esta red social. A principios del 2017, su cuenta alcanzaba 30.209 seguidores, seguía a 1.976 cuentas o personas y había marcado con “me gusta” 789 tuits. Los 36.190 tuits que tiene su cuenta han sido retuiteados 28.375 veces y marcados como favoritos 67.634 veces. En materia ambiental en Colombia, su cuenta en Twitter es la más influyente como persona, detrás de las institucionales de la Secretaría de Ambiente de Bogotá, el Instituto Humboldt y la Red de Justicia Ambiental. Desde su celular o computador ha lanzado en 140 caracteres fuertes debates, regaños y denuncias ambientales que han hecho eco a nivel nacional (“Twitter analytics & stats for user @manuel_rodb | Social Bearing”, s/f).

La biblioteca de su casa o su oficina en la Facultad de Administración en la Universidad de los Andes se han inmortalizado en los últimos años por las apariciones que Manuel Rodríguez ha hecho en documentales ambientales, artículos de prensa o debates en televisión. El cine ambiental se ha convertido, los últimos años, en una de sus mayores aficiones, pues lo reconoce, al igual que Twitter, como una herramienta en la lucha ambiental, y así se lo expresa a sus estudiantes de pregrado en los Andes en el recientemente creado curso Cine, medio ambiente y sociedad.



Defensores del medio ambiente: Margarita Marino de Botero, Manuel Rodríguez y Julio Carrizosa Umaña, ca. 2000 (Colección particular).



Tuit de Manuel Rodríguez, 13 de abril de 2016 (Twitter, 2017).



Tuit de Manuel Rodríguez, 26 de febrero de 2016 (Twitter, 2017).



Tuit de Manuel Rodríguez, 5 de octubre de 2016 (Twitter, 2017).



Tuit de Manuel Rodríguez, 15 de abril de 2016 (Twitter, 2017).



Tuit de Manuel Rodríguez, 6 de junio de 2014 (Twitter, 2017).



Tuit de Manuel Rodríguez, 26 de octubre de 2016 (Twitter, 2017).

Inicio de su larga relación con la Universidad de los Andes Estudiante de Ingeniería Industrial

De tal manera que en esa historia yo si quisiera que se analizara cuál ha sido el derrotero de la razón fundamental de la Universidad de los Andes, que no era solo tecnología. Era una formación integral que le permitiera a la persona cumplir un mejor papel dentro de la sociedad.

Hernando Groot⁴

Manuel Rodríguez inició la carrera de Ingeniería Industrial en 1965, y desde que pisó la Universidad de los Andes, no tardó en hacerse notar. Enrique Ogliastri recuerda que en esos años 60, a Industrial “nos llegó una diversidad de brillantes estudiantes que desbordaron a sus profesores en los cursos del magíster como Carlos Dávila, Javier Serrano o Ernesto Lleras, y algunos de pregrado como Manuel Rodríguez, John Sudarsky, Héctor Ayala, Gabriel Murillo, Andrés Robledo, Jaime Silva o Jesús Villamizar” (Boletín de Noticias, 1999).

Al finalizar su carrera, Manuel Rodríguez sobresalía como uno de los mejores estudiantes de toda la universidad; se hizo reconocer por su facilidad con las matemáticas. Por este motivo y otros, el profesor de ingeniería civil y luego exviceministro de Hacienda, Ulpiano Ayala Oramas, lo convocó como monitor del curso Análisis de decisión de inversión, conocido también como de Economía de la ingeniería. Más adelante, cuando Ayala se fue del país por un tiempo, y Manuel Rodríguez era secretario general de Uniandes, quedó como profesor del curso junto con Ignacio “Nacho” Vélez. Durante su último año como estudiante de Industrial, fue instructor –una especie de profesor complementario a cargo de las sesiones de los sábados y la atención de estudiantes– en el curso de Investigación de operaciones dictado por el profesor Arturo Infante, quien más adelante también fue decano de Administración y rector.

⁴ Molina, L. F., s.f., *La Universidad de los Andes*, documento inédito.

Por fuera de Uniandes, Manuel Rodríguez inició su vida docente un año antes de graduarse, cuando su brillante compañero de universidad, Alfonso “el Gordo” Hanssen, en calidad de secretario general de la Facultad de Administración de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, lo contrató para dictar el curso sobre Factor humano. Cuenta que se limitó a transferir el modelo uniandino de los cursos que originalmente dictaba Enrique Ogliastri (Entrevista de L. F. Molina L. y J. D. Rojas R. a M. Rodríguez B., Bogotá, 16 de febrero de 2017).

Cuando inició su pregrado se desempeñaba como rector Ramón de Zubiría (1962-1967) y como presidente del Consejo Directivo, Jorge Restrepo Hoyos (1964-1967). La decanatura de la Facultad de Ingeniería pasaba, por entonces, del ingeniero Álvaro Salgado Farías (1957-1965) a Eduardo Aldana (1965-1968), quienes más adelante también serían rectores de la universidad.

En esos años de estudiante, la universidad fue escenario de un vigoroso movimiento cultural estudiantil en que la actividad teatral, plástica y musical fue reconocida a nivel nacional. Además, se instalaba un centro de cómputo y un instituto de genética que eran los primeros de su tipo dentro de una universidad en el país; empezaba a funcionar un laboratorio de idiomas y programas de estudio en Lenguas Modernas, Ciencia Política, Derecho, Psicología, Microbiología, Administración y Antropología; fue creada la Facultad de Artes y Ciencias, se ponía término al programa 3-2⁵, se abrían sus más importantes posgrados, aumentó considerablemente la matrícula femenina, se modernizó su organización interna con base en rigurosos métodos administrativos y se construyeron y terminaron de

⁵ El Programa 3-2 fue un convenio celebrado entre Uniandes y diez universidades de primer nivel de Estados Unidos. Fue una alternativa que les permitió a los estudiantes en los primeros años de la universidad (1952-1959, aproximadamente), cursar tres años en el país y dos en el exterior. Sin embargo, la fuerte devaluación que sufrió el peso en 1957 agotó los recursos económicos del programa y lo hizo inviable. Esto condujo al establecimiento del sexto semestre en Colombia. La mayoría de los estudiantes eran de Ingeniería. Desde 1958, el vicerrector Daniel Arango, el decano de Ingeniería Álvaro Salgado y Eduardo Aldana, después de una larga etapa de estudio iniciada en 1958, establecieron los beneficios para la universidad y los estudiantes que el ciclo completo de estudios se llevaría a cabo en Bogotá. Se reducían los costos y el desgaste administrativo. El plan de estudios de Ingeniería, sin embargo, siguió basado en el

adquirir casi todos los edificios y predios con los que contaría para su funcionamiento⁶. Fue, en general, un periodo en el cual la universidad construyó su identidad y en el que demostró la efectividad de los parámetros con los cuales se fundó. La mejor prueba de que cumplió los objetivos y fines fundadores, fue el número de egresados en todas las disciplinas y profesiones, que empezó a sonar en el concierto nacional. Esta expansión estuvo saturada, además, de reformas académicas, ajustes administrativos y apertura de nuevos programas en todo lo cual influyeron las donaciones y contribuciones de fundaciones y gobiernos extranjeros que llegaron en cascada hasta 1969.

Fuera de destacarse como estudiante, Manuel Rodríguez se involucró en diversas actividades extracurriculares. Fue director de "Acción Comunal", un grupo de actividad estudiantil motivado por la creación en el mundo de las juntas de acción comunal que tenían como propósito promover ayuda a comunidades más pobres. El grupo fue fundado y dirigido por Carlos Morales, Víctor Buendía y Gustavo Esguerra, y contaba con el apoyo de algunos profesores como Laszlo Szekessy (Aldana, E., 1991). En 1968, cuando la Universidad de los Andes cumplió 20 años, el periódico *El Tiempo* publicó un especial con entrevistas realizadas, entre otros, por Hernando Santos Castillo al rector Francisco Pizano de Brigard, los decanos, Carlos Amaya, Jorge Ruiz Lara y Eduardo Wiesner, el profesor Daniel Arango, el

de la Universidad de Illinois, incluidos todos los cursos generales. La extensión se inició con la apertura de un sexto semestre de Ingeniería en 1963, conformado con los cursos de matemáticas, termodinámica, resistencia de materiales, hidráulica, mecánica de maquinaria, electromagnetismo y topografía. Más adelante, con el desmonte definitivo del programa 3-2, se redujeron las carreras de Química, Eléctrica, Civil, Aeronáutica, Mecánica, Industrial, Agrícola, Forestal y Petróleos, y se pasó en 1963 a sólo cuatro: Eléctrica, Civil, Mecánica e Industrial. Archivo Institucional Universidad de los Andes (AIUA), Consejo Académico Universidad de los Andes (CAUA), Acta 36 de 1958; Acta 55 de 1959.

⁶ Predios y edificios adquiridos o edificados hacia 1965: Cervecería Germania – hoy Edificio Mario Laserna (a la Empresa Bavaria S. A. por \$ 5.100.000. AIUA, CDUA, Actas 5 y 10 de 1965); como la Universidad se atrasó en los pagos, finalmente Bavaria condonó la deuda y al final donó lo correspondiente al saldo pendiente (entrevista de L. F. Molina a M. Rodríguez, Bogotá, 16 de febrero de 2016); "Villa Paulina", CDUA, Acta 9 de 1965; Fábrica Richard comprada por \$700.000.00, CDUA, Acta 9 de 1965; "El Campito", CDUA, Acta 11 de 1967. Edificios construidos: Bloque de Ingeniería o "W" y Bloque Roberto Franco.

director del centro de estudios demográficos Álvaro López Toro y el estudiante Manuel Rodríguez quien relataba las actividades del grupo de estudiantes:

Se oye con frecuencia que el profesional formado por los Andes es una persona que está de espaldas al país, que no tiene ni idea de qué está pasando a su alrededor. Desde hace seis años, existe en la universidad un programa de desarrollo de la comunidad. Se escogió como área de trabajo, con base en un estudio hecho por el departamento de antropología, el sector de Córdoba y el bajo Sinú, y desde entonces se vienen haciendo campañas a mitad y final de año en ese sector.

El sistema que se utiliza consiste en que un estudiante una vez que haya recibido el adiestramiento adecuado, en técnicas de desarrollo de la comunidad, va a vivir en una comunidad campesina. Actúa como promotor y catalizador de una serie de actividades que sirven para organizar la comunidad y para ayudar a solucionar una serie de necesidades sentidas por ella.

Consideramos que es uno de los sistemas más adecuados para integrar a la vida nacional al campesino marginado. También nos preocupamos por educar a la comunidad, dar una mejor cultura política en el sentido que vea la necesidad de asociarse para alcanzar un mayor grado de participación política. Este mayor grado de participación política se agiliza por medio de estas juntas con la consiguiente existencia de grupos de opinión pública que orienten esos nuevos centros políticos. En diciembre, el grupo de la universidad viajará a Córdoba a hacer una evaluación de ese aspecto. El grupo no ha ayudado solamente en Córdoba, sino también en el Tolima y en La Guajira en la construcción de 25 escuelas, cuatro campañas de electrificación, varios campos deportivos, campos de recreación, y 25 acueductos rurales y 2.000 letrinas (Artículo de página completa en *El Tiempo*, 17 de noviembre de 1968, p. 20, con motivo de los veinte años de la fundación de la Universidad de los Andes).

El Grupo de Acción Comunal fue creado en 1962 por varios profesores y estudiantes de las distintas facultades y departamentos, con el objetivo de obtener un mejor conocimiento de la realidad colombiana y así aportar soluciones realizables que ayudaran a alcanzar metas de desarrollo a corto plazo en pequeñas comunidades. El trabajo estudiantil en el grupo fue acogido inmediatamente por la Decanatura de Estudiantes.

TEMAS Y NOMBRES EN EL TIEMPO

La Universidad debe ser un Laboratorio

En los Andes se Concilian Funcionalmente Educación e Instrucción, dicen sus Directores

Los temas de la educación en los Andes, en particular en el Perú, han sido objeto de un estudio que se publica en el número de hoy de EL TIEMPO. Este estudio, que forma parte de un libro que se publica en esta edición, trata de la educación en los Andes, en particular en el Perú, y de la necesidad de que la Universidad sea un laboratorio de investigación y de experimentación en este campo.



LOS TEMAS
Fundación y Transición de la Universidad de los Andes. Temas y objetivos de la Universidad de los Andes. La preparación de los profesores.

LOS NOMBRES

Francisco Torres de Bolívar, rector de la Universidad de los Andes.
Daniel Arango, profesor de Filosofía en la Universidad de los Andes.
Carlos Anaya, director de la Facultad de Ingeniería.
Jorge Ruiz Lara, director de la Facultad de Artes y Ciencias.
Eduardo Wazner, director de la Facultad de Estudios Sociales.
Alvaro Flores, secretario de la Universidad de los Andes.
Manuel Rodríguez Becerra, rector de la Universidad de los Andes.
Luis Espinoza, secretario de la Universidad de los Andes.
Santiago Ríos, secretario de la Universidad de los Andes.
Francisco Torres de Bolívar, rector de la Universidad de los Andes.

El estudio de la educación en los Andes, en particular en el Perú, ha sido objeto de un estudio que se publica en el número de hoy de EL TIEMPO. Este estudio, que forma parte de un libro que se publica en esta edición, trata de la educación en los Andes, en particular en el Perú, y de la necesidad de que la Universidad sea un laboratorio de investigación y de experimentación en este campo.

El estudio de la educación en los Andes, en particular en el Perú, ha sido objeto de un estudio que se publica en el número de hoy de EL TIEMPO. Este estudio, que forma parte de un libro que se publica en esta edición, trata de la educación en los Andes, en particular en el Perú, y de la necesidad de que la Universidad sea un laboratorio de investigación y de experimentación en este campo.



Francisco Torres de Bolívar



Alvaro Flores



Carlos Anaya



Daniel Arango



Jorge Ruiz Lara



Eduardo Wazner

El estudio de la educación en los Andes, en particular en el Perú, ha sido objeto de un estudio que se publica en el número de hoy de EL TIEMPO. Este estudio, que forma parte de un libro que se publica en esta edición, trata de la educación en los Andes, en particular en el Perú, y de la necesidad de que la Universidad sea un laboratorio de investigación y de experimentación en este campo.

El estudio de la educación en los Andes, en particular en el Perú, ha sido objeto de un estudio que se publica en el número de hoy de EL TIEMPO. Este estudio, que forma parte de un libro que se publica en esta edición, trata de la educación en los Andes, en particular en el Perú, y de la necesidad de que la Universidad sea un laboratorio de investigación y de experimentación en este campo.

El estudio de la educación en los Andes, en particular en el Perú, ha sido objeto de un estudio que se publica en el número de hoy de EL TIEMPO. Este estudio, que forma parte de un libro que se publica en esta edición, trata de la educación en los Andes, en particular en el Perú, y de la necesidad de que la Universidad sea un laboratorio de investigación y de experimentación en este campo.

El estudio de la educación en los Andes, en particular en el Perú, ha sido objeto de un estudio que se publica en el número de hoy de EL TIEMPO. Este estudio, que forma parte de un libro que se publica en esta edición, trata de la educación en los Andes, en particular en el Perú, y de la necesidad de que la Universidad sea un laboratorio de investigación y de experimentación en este campo.

El estudio de la educación en los Andes, en particular en el Perú, ha sido objeto de un estudio que se publica en el número de hoy de EL TIEMPO. Este estudio, que forma parte de un libro que se publica en esta edición, trata de la educación en los Andes, en particular en el Perú, y de la necesidad de que la Universidad sea un laboratorio de investigación y de experimentación en este campo.

El estudio de la educación en los Andes, en particular en el Perú, ha sido objeto de un estudio que se publica en el número de hoy de EL TIEMPO. Este estudio, que forma parte de un libro que se publica en esta edición, trata de la educación en los Andes, en particular en el Perú, y de la necesidad de que la Universidad sea un laboratorio de investigación y de experimentación en este campo.

El estudio de la educación en los Andes, en particular en el Perú, ha sido objeto de un estudio que se publica en el número de hoy de EL TIEMPO. Este estudio, que forma parte de un libro que se publica en esta edición, trata de la educación en los Andes, en particular en el Perú, y de la necesidad de que la Universidad sea un laboratorio de investigación y de experimentación en este campo.

El estudio de la educación en los Andes, en particular en el Perú, ha sido objeto de un estudio que se publica en el número de hoy de EL TIEMPO. Este estudio, que forma parte de un libro que se publica en esta edición, trata de la educación en los Andes, en particular en el Perú, y de la necesidad de que la Universidad sea un laboratorio de investigación y de experimentación en este campo.

El estudio de la educación en los Andes, en particular en el Perú, ha sido objeto de un estudio que se publica en el número de hoy de EL TIEMPO. Este estudio, que forma parte de un libro que se publica en esta edición, trata de la educación en los Andes, en particular en el Perú, y de la necesidad de que la Universidad sea un laboratorio de investigación y de experimentación en este campo.

El estudio de la educación en los Andes, en particular en el Perú, ha sido objeto de un estudio que se publica en el número de hoy de EL TIEMPO. Este estudio, que forma parte de un libro que se publica en esta edición, trata de la educación en los Andes, en particular en el Perú, y de la necesidad de que la Universidad sea un laboratorio de investigación y de experimentación en este campo.



Francisco Torres de Bolívar



Daniel Arango



Carlos Anaya

El estudio de la educación en los Andes, en particular en el Perú, ha sido objeto de un estudio que se publica en el número de hoy de EL TIEMPO. Este estudio, que forma parte de un libro que se publica en esta edición, trata de la educación en los Andes, en particular en el Perú, y de la necesidad de que la Universidad sea un laboratorio de investigación y de experimentación en este campo.



Alvaro Flores

El estudio de la educación en los Andes, en particular en el Perú, ha sido objeto de un estudio que se publica en el número de hoy de EL TIEMPO. Este estudio, que forma parte de un libro que se publica en esta edición, trata de la educación en los Andes, en particular en el Perú, y de la necesidad de que la Universidad sea un laboratorio de investigación y de experimentación en este campo.

De acuerdo con informe de 1969, fecha próxima a su disolución, el grupo, conformado siempre por voluntarios y dirigido por estudiantes, había adelantado trabajos en los departamentos de Tolima, Córdoba, Magdalena, Sucre, La Guajira y Bolívar, durante los períodos de vacaciones cuando viajaban a las regiones a convivir y laborar por temporadas de seis semanas, con los pobladores de los caseríos y sus juntas de acción comunal. Para los estudiantes, la experiencia facilitaba un acercamiento al conocimiento de los problemas del país, útiles, además, para su futuro desempeño profesional. En cuanto a la universidad, el beneficio estaba relacionado con la canalización de la investigación hacia temas prioritarios derivados de las experiencias.

El efecto motivador que producía la presencia de los estudiantes animaba a los habitantes a solucionar sus principales problemas en organización comunitaria (cooperativas, asociaciones de usuarios y juntas de acción comunal), educación, salud, recreación, construcción de vías, acueductos y alcantarillados, entre otros. El sentido del trabajo, más que la construcción de obras, pretendía crear dinámica y conciencia comunitaria mediante el método del trabajo en grupo para solucionar necesidades vitales con recursos que ordinariamente se poseían en la misma comunidad⁷.

Solo en Córdoba, entre 1963 y 1965, 25 estudiantes de diferentes facultades en cada uno de cinco períodos de vacaciones de dos meses, estuvieron presentes en la ejecución de proyectos sanitarios. En 1965, el grupo fue invitado a participar en los programas de adiestramiento de Cooperación Popular Universitaria del Perú, programa gubernamental que en ese país realizaba campamentos de adiestramiento para casi 1.500 universitarios cada año (*Séneca*, periódico estudiantil, 1966. Citado por Molina, L. F., s. f.).

7 Las realizaciones más importantes del grupos fueron diez campañas, de 45 días cada una, en los departamentos de Córdoba y Tolima, por grupos de 16 estudiantes que permitieron cubrir hasta 1969, 110 comunidades rurales en proyectos de electrificación, saneamiento ambiental, construcción de aulas escolares, formación de precooperativas de producción y consumo, entre otras. *Boletín Informativo Universidad de los Andes*, 1969. Citado por Molina, L. F., s.f., *La Universidad de los Andes*, documento inédito.

El grupo y el programa fue clausurado por orden de la Rectoría durante el periodo de inconformidad estudiantil de la década de los años 1970, lo mismo que el Centro Universitario de Capacitación Obrera (CUCO), considerados núcleos de reunión de los principales líderes de la protesta estudiantil en la universidad.

Manuel Rodríguez también participó en un grupo liderado por el profesor Fernando Cepeda Ulloa y del que formaban parte además los estudiantes César Gaviria, Humberto Vegalara, María Clara Uribe, Víctor Buendía y Alberto Carrizosa Umaña, entre otros, que organizaban seminarios extracurriculares en los que se discutían temas intelectuales y relevantes para el país. Algunos contaban con invitados externos que el profesor Cepeda concretaba, para darle variedad y alcance a los debates. Estos seminarios recordados especialmente por Manuel Rodríguez son: "Colombia en el año 2000"; "El prólogo al joven Hegel"; "La integración de América Latina", en los que participaron expertos del Banco Interamericano del Desarrollo (BID) reunido por entonces en Bogotá; "La posibilidad de la historia", seminario ofrecido por Mario Laserna, recién llegado a Colombia de Alemania (Rodríguez, M., 2017).



Encuentro interuniversitario "Desarrollo de la comunidad". En la mesa de izquierda a derecha, Manuel Rodríguez, Fernando Cepeda Ulloa y Alberto Umaña, director del grupo de Acción Comunal (Oficina de Administración Documental de la Universidad de los Andes).

Manuel Rodríguez recuerda, además de Laserna y Cepeda, a los hermanos Daniel y Jesús Arango Jaramillo que dejaron huella en su formación humanística durante el pregrado (Rodríguez, M., 2017). Por su parte, Ogliastrí lo guiaría en su trabajo de grado y sus primeros acercamientos a la Facultad de Administración. Héctor Prada, además de ser el fundador del programa de Ingeniería Industrial en Uniandes, fue el formador de un grupo de jóvenes entre los que se encontraban el mismo Enrique Ogliastrí, Héctor Ayala – pareja de Manuel Rodríguez –, Carlos Dávila, John Sudarsky y, por supuesto, Manuel Rodríguez, quienes terminarían luego vinculados a la universidad después de adelantar estudios de posgrado en el exterior (Dávila, C., 2002, pp. 7-14).

Estos maestros tienen en común sus capacidades de comunicación, liderazgo y amplia formación universal en múltiples campos del conocimiento. Conocen bien la realidad del país

Maestros de Manuel Rodríguez



Aparecen en orden, de izquierda a derecha: (1) Jesús Arango Jaramillo <https://facartes.uniandes.edu.co/index.php/noticias/658-emeritos>; (2) Daniel Arango Jaramillo; <https://facartes.uniandes.edu.co/index.php/noticias/658-emeritos>; (3) Mario Laserna (Oficina de Administración Documental de la Universidad de los Andes); (4) Fernando Cepeda Ulloa <http://www.colarte.com/graficas/Fotografos/ArchivoCromos/Politicos/ACrPrybj01.jpg>; (5) Enrique Ogliastrí (Oficina de Administración Documental de la Universidad de los Andes); (6) Hector Prada Salas. https://administracion.uniandes.edu.co/images/stories/pdf/100013_Boletin.pdf



Manuel Rodríguez (esquina inferior derecha) durante un seminario en 1978 en la Universidad de los Andes (Oficina de Administración Documental de la Universidad de los Andes).

en su calidad de educadores atentos al estudio de sus múltiples problemas. El detallado conocimiento de la geografía nacional, además de su variado origen regional, enriquecieron desde temprano la perspectiva que formó a Manuel Rodríguez sobre Colombia y su interés en explorarla desde que inició sus cursos de pregrado.

Para finalizar sus estudios en ingeniería, presentó en diciembre de 1969 la tesis, *La necesidad de logro en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de los Andes*. En 150 páginas, expuso los resultados de una investigación enmarcada en el área de psicología social y adelantada con estudiantes de primero y último semestres de ingeniería de la misma universidad. La recolección de datos fue amplia y hasta alcanzó para que el estudiante de posgrado en ingeniería industrial, Héctor Ayala, bajo la orientación de los profesores Rodolfo Heredia y Enrique Ogliastri, elaborara otro trabajo de grado, tal como lo menciona Manuel Rodríguez en la carta de presentación de su trabajo de grado:

U. ANDES. FAC. INGENIERIA. DEPTO. INGENIERIA INDUSTRIAL. 1/3. MANUEL RODRIGUEZ BECERRA. 1969
LA NECESIDAD DE LOGRO EN LA FACULTAD DE INGENIERIA DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.

Rótulo de la tesis de pregrado de Manuel Rodríguez Becerra en microfichas que reposan en la Biblioteca de la Universidad de los Andes.

Bogotá, diciembre 5 de 1969

Señores

Departamento de Ingeniería Industrial

Universidad de los Andes

E.S.M.

Apreciados señores:

Presento a la consideración de ustedes el proyecto titulado "La necesidad de logro en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de los Andes".

La íntima relación existente entre el tipo de motivación denominada como necesidad de logro y el quehacer administrativo; el deseo de adelantar una investigación en el campus universitario, y el ofrecimiento del doctor Rodolfo Heredia de servir como asesor a tal propósito, nos indujo a Héctor Ayala y a mí a realizar una pequeña exploración (antes que investigación) en esa área del comportamiento. Todo el proceso de la Investigación: la adecuación de la metodología al caso colombiano, el entrenamiento de los calificadores e instructores, la recolección y el procesamiento de los datos, fue realizado conjuntamente; de otra manera hubiese sido utópico pensar en la culminación de nuestro objetivo. La descripción de ese proceso y el material utilizado y recogido constituyen un Anexo conjunto de nuestra labor, y es suficientemente amplio como para emprender con él y realizar en él nuevas investigaciones.

Ya en la fase de análisis, y para propósitos académicos, dividimos la información recolectada; tal es la que aquí presento.

El proyecto no fue el resultado del trabajo de dos estudiantes, sino del esfuerzo conjunto de un grupo de personas: Rodolfo

Heredia y Enrique Ogliastri; de los calificadores Carlos José Espinosa, Jorge Arbeláez, Guillermo Matallana, Ernesto Navas, Mauricio Ortiz y Patricia Martínez; y de Gustavo Esguerra y Enrique Elkins, quienes colaboraron en el procesamiento de los datos; a todos ellos muchas gracias.

Atentamente,

Manuel Rodríguez Becerra (Rodríguez, M., 1969).

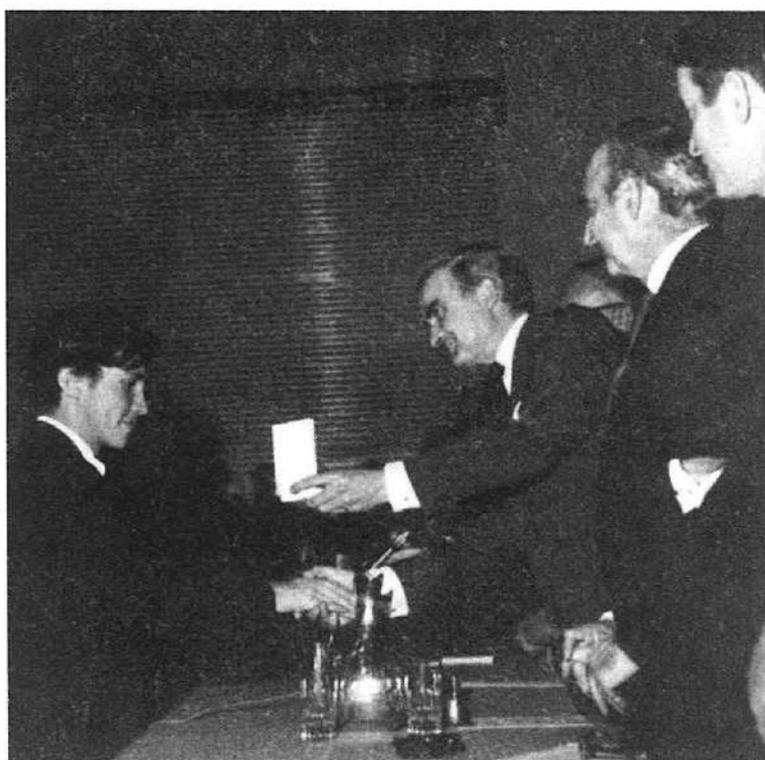
Manuel Rodríguez elaboró su trabajo de tesis partiendo de la teoría de la búsqueda del logro, del psicólogo estadounidense David McClelland⁶, quien elaboró teoría sobre la relación entre las motivaciones individuales y el desarrollo económico para explicar entre otros fenómenos, el surgimiento de empresarios. Partiendo de una descripción y crítica de las teorías de McClelland, explora las fallas detectadas por diferentes autores a la teoría del logro. McClelland, además, ya había sido utilizado por autores nacionales y extranjeros para explicar la alta orientación al logro que parecían manifestar los antioqueños (Dávila, C., 2012).

Manuel Rodríguez apunta que su “trabajo de investigación tuvo como objetivo explorar en forma empírica algunas de las hipótesis de McClelland sobre la necesidad de logro en una población de estudiantes universitarios colombianos, semejante a las numerosas investigaciones que en el medio universitario fueron adelantadas en los países industrializados, en las décadas de los años 1950 y 1960. Para tal efecto, se validó y aplicó una prueba proyectiva a una muestra de 400 estudiantes de la Universidad de los Andes y se examinaron las relaciones entre esta motivación y diferentes aspectos del desempeño académico, posición socioeconómica, aspiraciones profesionales, entre otros,

.....
⁶ David C. McClelland (1917-1998), graduado de pregrado en 1938 de la Universidad de Wesleyan, luego estudió la maestría en la Universidad de Missouri. Ph.D. en psicología experimental en la Universidad de Yale donde se graduó en 1941. Trabajó en las universidades de Harvard y de Boston. Es reconocido por sus aportes en la psicología social, al estudio de las motivaciones, los logros y el desarrollo económico (Perilla, L., 1998).

de la población" (Rodríguez, M., 1984). La idea de explorar las teorías de este autor vinieron por los trabajos adelantados por su amigo y colega John Sudarsky Rosembaum, quien tomó el logro, la afiliación y el poder –las tres motivaciones básicas planteadas por McClelland– y las estudió hasta desarrollar posteriormente un instrumento de medición de estas motivaciones en las organizaciones, conocido como TECLA (Sudarsky, J. and Universidad de los Andes (Colombia), 1974).

Manuel Rodríguez Becerra obtuvo el título de Ingeniero Industrial en 1970, luego de sustentar su tesis en diciembre de 1969. Inició su vida profesional muy ligado a la Universidad de los Andes.



Manuel Rodríguez recibe el título de Ingeniero Industrial de la Universidad de los Andes de manos del rector Francisco Pizano de Brigard, 1970 (Oficina de Administración Documental de la Universidad de los Andes).

Primeros empleos de Manuel Rodríguez en Uniandes

Por el tiempo en que Manuel Rodríguez terminaba sus estudios de pregrado en 1969 y recibía su título de ingeniero en 1970, en la Universidad de los Andes, y en general en el país, los avances en la consolidación del sistema universitario colombiano, iniciado desde la década de los años 1940, estuvo acompañada de una agitada protesta estudiantil. En sí misma, la protesta era una manifestación consecuente de los avances logrados en la reflexión sobre el papel de la universidad en la sociedad, fenómeno social que además, tuvo alcance universal.

Durante la celebración de los veinte años de fundación de Uniandes se gestó la que sería una persistente agitación estudiantil que se prolongó por casi cinco años. El aumento en el valor de las matrículas, el retiro del vicerrector Hernando Groot, del rector Ramón de Zubiría, de numerosos profesores emblemáticos, la aparición del consumo de sustancias alucinógenas y una tenaz rebeldía juvenil, fueron algunos de los hechos que anunciaron el fin de la brillante etapa de expansión de la Universidad de los Andes que había empezado entre 1957 y 1958 (Molina, L. F., 2003).

En 1965, el decano de Arquitectura, Carlos Dupuy, manifestó su preocupación ante el Consejo Académico de la Universidad, por el deseo que presentaron varios alumnos y profesores de establecer consejos estudiantiles y exigir cogobierno, de acuerdo con artículos publicados en el periódico estudiantil *Ariete*. Aparecieron entonces en Uniandes los mítines, los "escalerazos", las presentaciones y conferencias en el teatro del bloque "R", los conciertos en la cafetería, los *happenings*, el teatro comprometido o de denuncia, la canción protesta y una prolífica literatura periodística y poética revolucionaria publicada en hojas sueltas de amplia circulación y acogida entre los estudiantes. Por entonces, el Movimiento Nadaísta, en todo su furor por la tarea de propaganda sobre su obra en las principales ciudades,



Alberto García, Andrés Uribe Crane, Manuel Rodríguez Becerra, Carlos B. Gutiérrez, y otros sin identificar. (Oficina de Administración Documental de la Universidad de los Andes. Nota: fotografía donada por Daniel Arango Jaramillo).

agudizaba la rebeldía y la irreverencia de los estudiantes frente al *statu quo*.

Una obligada alza de matrículas en 1968, dado que de tiempo atrás no se reajustaba, fue el catalizador del latente descontento estudiantil, por lo que se consideraban pocos espacios de participación en la universidad. Por medidas drásticas en Uniandes, la expresión de la protesta no tenía una tradición tan arraigada como en la universidad pública. Solo existían los antecedentes de la oposición de estudiantes uniandinos –en apoyo a los estudiantes de la Universidad Nacional– al régimen dictatorial del presidente Gustavo Rojas Pinilla (1953-1957) y la inconformidad de los estudiantes de Economía Industrial del Gimnasio Moderno por haber sido trasladados de manera arbitraria y sin consultarles, cuando se fusionó con la Facultad de Economía de la Universidad de los Andes.

Pasaron más de diez años sin sobresaltos en los Andes después de la caída de Rojas Pinilla y el establecimiento del Frente Nacional (1958), pero el movimiento socialista, que tuvo su mayor logro en una década exitosa de Revolución cubana (1958),

combinado con el surgimiento de la protesta juvenil en Europa contra la dictadura soviética en los países del Este (Primavera de Praga -1968), y en los Estados Unidos -liderada por los estudiantes universitarios y el movimiento *hippie*- contra la intervención militar norteamericana en el Lejano Oriente, sumado al movimiento estudiantil de mayo en Francia, creó la atmósfera crítica en la cual resurgió, con renovado impulso, la protesta promovida desde las universidades públicas y privadas no solo en Colombia, sino en casi todo el mundo. Era el primer movimiento social y cultural "globalizado" que se daba en la historia de la humanidad. En todas partes los jóvenes pidieron la liberación cultural, sexual, social, económica y política.

El movimiento francés conocido como Mayo del 68 sería un predecesor de los hechos que posteriormente sucederían en la Universidad de los Andes. En 1967, durante el mes de noviembre, explotó en la Universidad de Nanterre, a las afueras de París, una huelga estudiantil que pedía reformar los procedimientos con los que se llevaban a cabo los exámenes de esta universidad. Los estudiantes adoptaron posiciones políticas radicales que eran lideradas por Daniel Cohn-Bendit, posterior figura de Mayo del 68. La universidad continuó en intensos debates hasta marzo de 1968 cuando son arrestados en París algunos manifestantes que protestaban contra la guerra de Vietnam. Al menos cien estudiantes en la Universidad de Nanterre llamaron nuevamente al debate y a la huelga, en solidaridad con los protestantes de París, y adicionalmente se tomaron los edificios administrativos de la universidad. El rector tomó la decisión de cerrar las instalaciones y evacuar a los manifestantes, medida que funcionó parcialmente, pues las protestas se trasladaron a las calles contiguas a la universidad donde además surgió el Movimiento del 22 de marzo. Las directivas decidieron sancionar a los líderes de las protestas y llevarlos a un juicio disciplinario para los primeros días de mayo. La solidaridad con los estudiantes de Nanterre se expandió por otras universidades francesas y llegó a La Sorbona de París, donde se creó un comité de respaldo. Empezaron a aparecer grupos de extrema izquierda y extrema derecha al interior de la universidad parisiense que amenazaban con enfrentarse, motivo por el cual las directivas ordenaron el 3 de mayo de 1968 el cierre de la universidad, una toma policial y el arresto de algunos estudiantes. "En mayo de 1968, la capital francesa era

el teatro de una protesta estudiantil sin precedentes, seguida de una huelga general multitudinaria" (Laurent, V., 2009, pp. 29-43).

En la Universidad de los Andes, los sucesos estudiantiles se iniciaron en Economía, Derecho, Arquitectura y Artes, y se extendieron luego a Ingeniería, Filosofía desde donde se hicieron agudas críticas a la manera como las directivas manejaban la universidad. Para algunos, la crisis empezó a gestarse desde la salida del rector Ramón de Zubiría en 1967, con quien se dejaba atrás el viejo modelo de relaciones paternalistas y verticales, pero afables y armónicas, entre todos los estamentos universitarios. Luego se unieron otras causas como la alta pérdida académica estudiantil, debido a la política de mayor exigencia académica, la crisis del Programa Premédico y el fin de las ayudas económicas y técnicas brindadas por fundaciones norteamericanas que finalmente, determinaron la tendencia al alza de matrículas para garantizar el necesario flujo de ingresos para el sostenimiento de la Universidad (Molina, L. F., s. f.).

Francisco Pizano, miembro del grupo de fundadores asumió la rectoría en 1968. Su equipo de trabajo estaba conformado por Fernando Cepeda Ulloa, como secretario general,



Escalera en la Universidad de los Andes, ca. 1972 (Oficina de Administración Documental de la Universidad de los Andes).

Héctor Prada, como director administrativo, Arturo Infante Villareal, gestor de recursos y Carlos Dávila L. de Guevara, asistente del rector. Este equipo directivo debió atender una jornada de protesta estudiantil, sin antecedentes en Uniandes, que pedía participación en el gobierno de la universidad. El primer "escalero" o protesta estudiantil con alumnos ubicados en las gradas al frente del edificio Franco, donde quedaban las oficinas de rectoría, fue liderado por Patricia Lara y Armando Vegalara, hijo de uno de los miembros del Consejo Directivo y amigo muy allegado a Manuel Rodríguez.

El rector Pizano se retiró a finales de 1969 por enfermedad. Le correspondió al vicerrector, Danilo Cruz, asumir la rectoría por encargo, y a Eduardo Wiesner, la vicerrectoría. En 1970 fue nombrado como rector en propiedad, el decano fundador de la Facultad de Derecho y exmagistrado de la Corte Suprema de Justicia y por entonces ministro de Desarrollo Económico, Hernando Gómez Otálora, en medio de un conflicto que se agudizaba día tras días, entre otras razones, por su tardanza en asumir la rectoría y por una reforma de los estatutos de la universidad que amplió el número de miembros del Consejo Directivo, que de 15 miembros pasó a 45, reforma que para los encendidos ánimos contestatarios de los alumnos, representaba abrir más participación a la élite bogotana que a la académica y a la de los estudiantes.

Luego de graduarse, Manuel Rodríguez se vinculó como asistente de investigación en un proyecto entre el Instituto Colombiano de Investigaciones Científicas (Colciencias) y la Universidad de los Andes. Así trascurrieron los meses restantes de 1970 y los primeros de 1971. Sin embargo, con apenas un año de graduado como ingeniero industrial, fue nombrado secretario general de la Universidad en remplazo de Fernando Cepeda Ulloa. Era un nombramiento sorpresivo para todos ante la juventud de Rodríguez para un cargo tan trascendental. Empezó a trabajar con el rector Gómez Otálora, el primero de los cuatro años que estuvo como secretario general (Molina, L. F., s.f.)⁹. Invitado por el profesor Malcolm Deas, Cepeda se había

⁹ Entre 1969 y 1973, los documentos y actas dan cuenta de una alta rotación de cargos directivos en Uniandes. En efímeras rectorías, vicerrectorías y secretarías generales asignadas por encargo o en propiedad, aparecen nombres

ido a Oxford University, pero su estadía en Inglaterra se prolongó, motivo por el cual el entonces asistente del rector, Carlos Dávila L. de Guevara, ocupó el cargo de secretario general por poco tiempo. Luego le correspondió a Dávila entregarle el cargo a Manuel Rodríguez, porque estaba próximo a iniciar sus estudios de doctorado en Northwestern University (Entrevista de J. D. Rojas Rodríguez a C. Dávila L. de Guevara, Bogotá, 14 de febrero de 2017).

Por entonces, Manuel Rodríguez debió recibir una carta enviada por una organización estudiantil, autodenominada de manera rimbombante “Federación de Alumnos Uniandinos”, dirigida al Consejo Directivo y a todos los decanos en que se culpaba al rector Gómez Otálora de la “crisis moral y de desconfianza existentes en la universidad” por su “actitud divisionista, su inconsistencia y sus juegos para salvar su prestigio y no el de la universidad”. Por tanto, declaraban que la presencia del rector “ofende la dignidad de la Universidad”. Los estudiantes firmantes pedían al Consejo Directivo el nombramiento de un verdadero rector (Molina, L. F., s. f.).



De izquierda a derecha, Hernando Gómez Otálora, rector, 1970 - 1971; Álvaro Salgado Fariás, rector, 1971-1972; Jorge Ortiz Méndez, rector, 1972-1973 y Eduardo Aldana Valdéz, rector, 1973-1975 (Oficina de Administración Documental de la Universidad de los Andes).

.....
 como los de Danilo Cruz, Roberto Arenas Bonilla, Eduardo Wiesner, Hernando Gómez Otálora, Eduardo Aldana, Fernando Cepeda, Manuel Rodríguez, Jorge Ortiz Méndez y Álvaro Salgado Fariás. *Molina Londoño, Luis Fernando, s.f., La Universidad de los Andes durante la etapa del Frente Nacional*, documento inédito.



De izquierda a derecha, Luis Enrique Amaya, Manuel Rodríguez Becerra, Carlos Brando, Héctor Prada, Ramón de Zubiria y Rafael Gutiérrez, ca 1972 (Oficina de Administración Documental de la Universidad de los Andes).

A principios de 1970, el cierre y la militarización de la Universidad Nacional, decretados por el presidente Lleras Restrepo, avivó la ola de protestas originada el año anterior en casi todas las universidades del país. El 4 de marzo, los estudiantes de la Universidad de los Andes pararon por primera vez en su historia, durante 24 horas, en protesta por el cierre de la Nacional. El cese ya lo había decidido antes la Facultad de Derecho, pero se extendió al resto de facultades. Mediante un plebiscito celebrado en las instalaciones de Uniandes el 3 de marzo, participaron 2.197 estudiantes de los cuales se manifestaron a favor del paro 1.172 y en contra 1.025. En carta dirigida al ministro de Educación, el conservador Octavio Arizmendi Posada, 63 profesores e investigadores de la Universidad de los Andes se manifestaron igualmente en contra del cierre de la Nacional y apoyaron la protesta estudiantil (El Tiempo, 1970).

El rector Gómez Otálora no tuvo éxito durante su permanencia en la rectoría. Dijo Hernán Echavarría en entrevista realizada en Bogotá, el 10 de febrero de 2000, que siendo presidente del Consejo Directivo: “Yo me acuerdo el alboroto que le armaron a [Gómez] Otálora... A mí me fue a decir un profesor (que está vivo pero no digo el nombre): ‘Es que ustedes están renunciados’”. Y [yo] le respondí: ‘Vamos a ver quién renuncia. Y me fui a donde [Gómez] Otálora y le dije que renunciara’ (Entrevista de L. F. Molina L. a Hernán Echavarría, Bogotá, el 10 de febrero de 2000).

El Concejo Directivo de la Universidad nombró en su remplazo al ingeniero Álvaro Salgado Farías en 1971 –segundo rector con quien trabajó Manuel Rodríguez como secretario general–, con plenos poderes para poner fin a la protesta. Los estudiantes se sintieron desafiados por el Consejo Directivo presidido por Hernán Echavarría y se retiraron de un anárquico Comité de Diálogo creado para resolver las diferencias. Un sector del profesorado, especialmente de las facultades de Arquitectura, Derecho, Filosofía y algunos de Artes y Ciencias, brindaba apoyo y participaba en este comité. Sin embargo, el sentido de autoridad que hizo famosa la gestión de Salgado durante la expansión de los estudios de Ingeniería desde 1963, así como su exitosa decanatura, no dieron los resultados esperados cuando se aplicaron una vez más, para poner término a un problema que empezó a ocasionar grandes daños a la vida académica (Molina, L. F., s. f.).



Manuel Rodríguez Becerra (de pie atrás) y otros sin identificar (Oficina de Administración Documental de la Universidad de los Andes).



Manuel Rodríguez Becerra (der.) en ceremonia de entrega de la medalla de oro, máxima condecoración de la Universidad, a Danilo Cruz, Bogotá, septiembre de 1971 (Oficina de Administración Documental de la Universidad de los Andes).

Salgado aplicó drásticamente los reglamentos, en especial la norma del promedio mínimo de notas de 3,3; cerró el programa preuniversitario, privando a los líderes estudiantiles del grupo de más de 500 estudiantes “primíparos” que aportaba el más cuantioso contingente humano a la protesta; suspendió los contratos a los empleados y profesores que simpatizaban con los estudiantes; canceló casi todas las actividades extras electivas como el teatro, acción comunal y el CUCO¹⁰, impuso en la Facultad de Arquitectura un “programa tecnocrático”, cerró el Departamento de Bellas Artes y debilitó los muy radicales de Antropología y

¹⁰ El Centro Uniandino de Capacitación Obrera (CUCO), formado en enero de 1967, buscaba desarrollar actividades de capacitación de obreros. Los estudiantes trabajaban como voluntarios sin recibir remuneración. Su trabajo era de instructores. Con él buscaban tomar conciencia acerca del sector obrero del país y contribuir a la concientización del obrero estudiante sobre su papel en la sociedad, sus necesidades y las alternativas para solucionar sus problemas. Para lograrlo, los estudiantes diseñaron un programa de formación en educación básica primaria con cursos de electricidad, primeros auxilios, relaciones humanas, educación sexual, planeamiento familiar y organización de eventos deportivos, dictados en inglés y dirigido a trabajadores de la Universidad de los Andes (Molina, L. F., s.f. *La Universidad de los Andes durante la etapa del Frente Nacional*. documento inédito).

Filosofía, nombrando directivos y profesores de su confianza reacios a aceptar las exigencias estudiantiles.

Las reacciones a las medidas de Salgado fueron rechazadas con numerosos argumentos y acciones. En primer término, la Asamblea General de Estudiantes se declaró "continua" a poco de iniciadas las clases del segundo semestre de 1971, porque, según los estudiantes que protestaban, lo único que pretendía la rectoría era dilatar la solución de los problemas. El cierre de Artes fue visto como el anuncio de que todos los departamentos y facultades de ciencias sociales, efectivamente indicaban el propósito de "convertir la Universidad en un politécnico con visos humanistoides" (Molina, L. F., s. f.).

Luego se organizaron marchas como la votada en asamblea general el 3 de octubre de 1971, en la cual participaron todos los consejos estudiantiles de facultades en contra de la aplicación del reglamento. La asamblea coincidió en que el aumento de las exigencias académicas y del promedio de 3.3 fueron medios para contrarrestar la creciente protesta, pues la mayoría debió dedicar el doble del tiempo a sus estudios, situación que pasó a ser el problema fundamental. Los estudiantes llamaron a esto "represión política y académica"¹¹. Exigieron, por tanto, bajar los promedios a 3, establecer las habilitaciones y acabar con el Departamento de Matemáticas en cuyos cursos de servicio se causaba el más alto índice de mortalidad académica (Molina, L. F., s. f.).

La impopular aplicación del reglamento fue un argumento más para justificar el derecho estudiantil a cogobernar que inspiró la formulación de lo que se llamó Programa Mínimo de los Estudiantes, sistema jerarquizado de exigencias sobre participación paritaria de todos los estamentos en las decisiones sobre financiación, investigación, contenido de la enseñanza y respeto a los derechos democráticos de estudiantes y profesores. Respecto al cierre de Artes, sostenían que el rector

¹¹ En Ingeniería particularmente, decían los estudiantes, había profesores cuyos solos nombres estremecían la Facultad: Gaudot y Mamout. Estos y otros, que trabajaban mal pagados y prestando el servicio militar francés en Colombia de mala gana, "rajaban" a casi todos los que cursaban su materia. Tan grande fue su fama entonces, que opacaron la muy ganada que tenían los profesores Parra, Yerly y Politti. (Molina, L. F., s. f., *La Universidad de los Andes durante la etapa del Frente Nacional*. Documento inédito).

Salgado y "los banqueros" que componían el Consejo Directivo¹² no debían manejar la institución bajo la ley de la oferta y la demanda, porque el problema de la educación y de la cultura no podía ser un asunto secundario para ella. Trataron de demostrar con argumentos, poco sólidos, los motivos por los cuales fue cerrada la carrera de Artes y debilitada la de Arquitectura, cuyos docentes y directivos fueron apartados de la definición de los contenidos académicos. Matemáticas se reveló contra la imposición arbitraria de textos de estudio por el jefe del departamento; los alumnos de ingeniería denunciaban las pésimas condiciones y estrechez de los salones en que recibían clase grupos de hasta 120 estudiantes, así como la incapacidad académica de varios profesores para dictar cursos de acuerdo con las preferencias estudiantiles.

Las medidas de Salgado para debilitar el movimiento estudiantil tuvieron transitoriamente un efecto contrario al esperado pero finalmente mostraron resultados, porque el Consejo Académico las apoyó sin temor a ser tachado de reaccionario. Tenía ideas claras que compartía con el Consejo Directivo y con un sector minoritario del estudiantado conocido como "La derecha". En la universidad no era necesario ni adecuado un sistema de representación porque ella no podía asimilarse a una sociedad democrática, ni era conveniente que se le impusiera un *pseudo* sistema democrático-representativo en vista de que existían sistemas y alternativas diversas que realmente garantizaban la participación del estudiantado en la solución de los problemas académicos. Los directivos insistían en rechazar

¹² El sarcasmo de los estudiantes está basado en la composición del Consejo Directivo, donde efectivamente había empresarios y directivos de bancos e instituciones financieras del país. Decían los estudiantes: Entendemos que los actos de agresión cultural puestos de manifiesto en la política de cierre de las facultades y departamentos de ciencias sociales y artísticas, así como la persecución académica desatada en toda la Universidad responden a intereses concretos de las directivas. [...], la cultura es algo que no puede ser decidido por un grupo de hombres de la banca y del comercio que, por lo que se ve, son los menos interesados en su defensa. De otro lado, consideramos que este problema concierne fundamentalmente a los estudiantes. Los estudiantes declaraban estar luchando por la transformación de la cultura oponiéndose a las "ideas viejas y obsoletas" que defendían los directivos de la Universidad. (Informe de la Escuela de Bellas Artes de la reunión con el rector el día lunes 4 de octubre de 1971. Citado por Molina, L. F., s.f., *La Universidad de los Andes durante la etapa del Frente Nacional*. documento inédito).

la imitación de los sistemas de representación: participación de las otras universidades colombianas que ya se habían manifestado como inoperantes (Molina, L. F., s. f.). Por su parte, el rector Salgado consideraba que los matriculados durante su paso por la universidad no tenían por qué asumir tareas y liderazgos sociales o políticos que los distanciaban del cumplimiento de su función esencial como estudiantes: estudiar, mantenerse metidos en los libros, la biblioteca y los laboratorios, alejados de aquello que perturbara su formación. Este planteamiento conocido en la universidad con el nombre de organización *meritocrática* fue desarrollado por Manuel Rodríguez como secretario general.

Manuel Rodríguez pasó de la Secretaría General a la Dirección Administrativa de la universidad en calidad de encargado, posición que ejerció de enero de 1971 a enero de 1972, cuando retomó su cargo de secretario general. Al tiempo era profesor del curso de *Análisis de decisiones de inversión* para los estudiantes de Ingeniería Industrial, muchos de los cuales eran líderes del movimiento estudiantil (Molina, L. F., s. f.). Rodríguez estaba de acuerdo con la organización y el estilo de dirección tradicional existente en los Andes y se quejaba del movimiento estudiantil. Compartía esa visión con otras figuras jóvenes muy influyentes en la administración de la universidad, como Fernando Cepeda Ulloa y Eduardo Aldana Valdéz, quienes comprendían la idea fundacional de universidad libre de compromisos políticos o religiosos.

Séneca fue el primer periódico estudiantil y casi el único durante varios años; sin embargo, en este tuvieron injerencia los órganos directivos y docentes. Al principio tuvo una posición moderada y tranquila, pero en ciertos momentos de la crisis asumió una más crítica pero sin apartarse del "centro". Su actitud beligerante contra las directivas se desarrolló intempestivamente en 1972 luego de que Salgado Farías diera a conocer su paquete de medidas para retomar la normal marcha de la universidad. En tono imperativo, las directivas estudiantiles del periódico exigían la asignación de un recinto permanente para funcionar y herramientas para su edición¹³. Era ampliamente conocido en

¹³ Originalmente, *Séneca* se planteó afín con el espíritu que inspiró la fundación, es decir, como periódico democrático e ideológicamente heterogéneo. Por tanto, en su primera época sus contenidos de autoría estudiantil fueron amplios en

la universidad que grupos que lideraban la protesta se habían tomado también el periódico.

En carta enviada desde *Séneca* a las directivas de la universidad, los redactores del periódico no veían la actividad de *Séneca* como algo que se apartara de los pilares sobre los que estaba constituida la universidad; por el contrario, armonizaba con el artículo primero de los estatutos, pues ayudaba "a suscitar en el estudiante el espíritu de trabajo personal y a enseñarle a pensar e investigar independientemente, con el fin de desterrar la pasividad, la rutina y la indiferencia características del educando que solo persigue la obtención de un diploma". Pensaban los promotores de *Séneca* que el reconocimiento de la universidad de la importancia de un periódico ponía de presente "el carácter democrático de la Universidad de los Andes y su posición ante un foro abierto a todo el estudiantado y ante el diálogo crítico constructivo"¹⁴.

A los ocho días de recibida la carta, Manuel Rodríguez les respondió tajantemente a los integrantes del periódico, dirigiendo su respuesta a Richard Uribe y demás firmantes: "... esta corporación después de un detenido estudio, acordó confirmar su decisión de no destinar recursos financieros ni prestar facilidades físicas para la publicación de periódicos estudiantiles. Muy atentamente, Manuel Rodríguez B. Secretario Consejo Académico". Se daba así por terminada la financiación y, al tiempo, profundizando las diferencias entre las directivas y los líderes de la protesta.

Álvaro Salgado terminó su corto y álgido período como rector. En su remplazo fue nombrado a mediados de 1972 el exdirector del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y agrónomo de profesión Jorge Ortiz Méndez. Lo acompañaban en la vicerrectoría Eduardo Aldana Valdéz, como asesor Fernando Cepeda Ulloa, y como secretario general el joven Manuel Rodríguez Becerra. El rector Ortiz recogía un malestar estudiantil que venía desde 1968 manifestándose en contra del alza de matrículas y la exigencia del cogobierno. Durante las vacaciones

los temas y tiempos. (Molina Londoño, Luis Fernando, s.f., *La Universidad de los Andes durante la etapa del Frente Nacional*. Documento inédito).

¹⁴ *Séneca*, 1972 citado por Molina, L. F., s.f., *La Universidad de los Andes durante la etapa del Frente Nacional*. Documento inédito.

Solo mediante la acción, haremos de la Universidad, una verdadera Universidad

SENECA

BOGOTÁ, MAYO DE 1970 No. 11 VALOR \$ 1.00

UNIDOS ESTUDIANTES DEL MUNDO

GRUPOS ESTUDIANTILES DE TODOS LOS PAISES DEL MUNDO
EN FORMA REVOLUCIONARIA SE PROCLAMAN A
FAVOR Y EN CONTRA DE:

Resistencia Pasiva Solidaridad Humana

Deficiencia Académica

—LOS JÓVENES MUNDIALES SUELEN O PRETENDEN QUE LO QUE
CADA UNO DEBEN ES COMPROMETERSE EN SU VIDA, LA VIDA DE LOS
OTROS HOMBRES QUE SE VAN CONVIRTIENDO EN OBJETOS DE SU
PALEAS. SUELEN SER LOS POLÍTICOS, LOS ADMINISTRADORES Y
LOS VERNACULOS. LOS REVOLUCIONARIOS DEBEN ENTENDERSE DE
TODAS MANERAS Y HACERSE CARGO DE SU VIDA. — EN. 11. 1

Liberación

de mitad de año de 1972, el nuevo rector preparó una propuesta para llegar a un acuerdo con los estudiantes. Sin embargo, el Consejo Directivo de la universidad le había encargado también revisar las actividades de investigación en Uniandes y sus limitantes. En este punto, el rector Ortiz debió retomar la fallida alza de matrículas de 1968-1969 puesto que la falta de recursos limitaba la actividad investigativa en la universidad que para entonces, contaba con poco apoyo de fundaciones internacionales. El segundo semestre de 1972 inició con un incremento del 10% en la matrícula, un movimiento estudiantil de izquierda renovado y formado mayoritariamente por estudiantes de ingeniería industrial de últimos semestres –algunos incluso, antiguos compañeros de clase de Manuel Rodríguez–, fueron designados para dialogar con las directivas. Al movimiento izquierdista estudiantil se le unió, irónicamente, el de derecha¹⁵ en la protesta por el alza en las matrículas (Aldana, E., 1991).

A poco tiempo de iniciadas las clases en el segundo semestre de 1972, se realizó la primera asamblea de estudiantes en la universidad con el correspondiente “escalerazo”, para discutir el nuevo problema de las matrículas. También volvieron las marchas internas acompañadas de gritos y estruendosas consignas polifónicas que impedían el desarrollo de todas las actividades académicas. Una delegación que representaba a los más de 1.000 estudiantes reunidos en esa asamblea, subió al edificio Franco, a exigirle al rector que respondiera las preguntas de los estudiantes. Ortiz Méndez lo hizo, pero sus explicaciones y respuestas no bastaron para impedir la declaratoria de paro indefinido hasta que el Consejo Directivo aprobara la participación y representación estudiantil en todos los órganos de gobierno de la universidad y suprimiera el aumento de las matrículas (Molina, L. F., s. f.).

¹⁵ La “extrema derecha” del movimiento estudiantil estaba liderada, entre otros, por Dorotea Laserna, hija del fundador de la universidad, y por el ahora célebre arquitecto Simón Vélez, quienes saboteaban los mítines estudiantiles desde 1969 hasta 1972 en las escaleras, gritando improperios contra los oradores del otro bando y lanzando explosivos cohetes de pólvora desde las terrazas del edificio Franco (Entrevista a Eduardo Samper, Santafé de Bogotá, marzo 2 de 2000. Citado por, Molina, L. F., s.f., *La Universidad de los Andes durante la etapa del Frente Nacional*. Documento inédito).



Posesión del rector Jorge Ortiz Méndez. En la mesa, de izquierda a derecha, Manuel Rodríguez Becerra, Rafael Samper, Jorge Ortiz, Anibal López Trujillo, Álvaro Salgado Fariás, Hernando Groot, Mario Latorre Rueda y Eduardo Aldana, 1972 (Oficina de Administración Documental de la Universidad de los Andes).



Posesión del rector Jorge Ortiz Méndez. De izquierda a derecha, Eduardo Aldana, Álvaro Salgado Fariás, Manuel Rodríguez Becerra y Fernando Acosta Carbonell (q.e.p.d), 1972 (Oficina de Administración Documental de la Universidad de los Andes).



Commemoración de XXV aniversario de la Universidad de los Andes. De izquierda a derecha, Carlos J. Amaya Puerto, Humberto Serna, Miguel Urrutia, Abelardo Forero Benavides, Francisco Pizano de Brigard, Eduardo Aldana Valdés, Álvaro Salgado Farías, Fernando Cepeda Ulloa, Joseph Ganistsky, Fernando Jiménez, Augusto Cano Motta, Jaime Jaramillo Uribe y Manuel Rodríguez Becerra, 1973 (Oficina de Administración Documental de la Universidad de los Andes).

Después de este incidente, el semestre transcurrió en medio de la agitación estudiantil y las clases, que se impartían con grandes dificultades. En septiembre, el rector convocó al "comité de diálogo" de los estudiantes a una reunión en el Consejo Académico. A las cuatro de la tarde de aquel día de septiembre, mientras transcurría la reunión, un amplio grupo de estudiantes sitió el quinto piso del edificio Franco e impidió la salida del rector, los decanos, el secretario general y los demás miembros del Consejo Académico. El secretario general Manuel Rodríguez, próximo a cumplir los 26 años de edad, intentó salir del recinto para hacer una llamada, pero se encontró con varios de sus excompañeros de ingeniería industrial que lideraban ese día las protestas. La situación se complicó y Manuel Rodríguez recibió varios puñetazos en la cara de uno de sus antiguos compañeros de ingeniería, conocido como el "Loco Matallana". José Enrique Rodríguez, hermano de Manuel, se encontraba entre los espectadores del suceso y junto a algunos de sus amigos intentaron reaccionar ante la golpiza que recibió su hermano; sin embargo, fue el mismo Manuel Rodríguez el encargado de calmar los ánimos y evitar así una confrontación mayor (Aldana, E., 1991).

Luego de ocho horas de encierro y ante la negativa de los protestantes de permitir el paso de comida al Consejo

Académico, el rector hizo saber a los líderes que llevaría ante el Consejo Superior la propuesta de integrar un estudiante en cada uno de los órganos de dirección de la universidad. Aunque parecía la primera gran victoria del movimiento estudiantil en tres años, apareció el líder estudiantil y con un gran discurso rechazó la propuesta del rector y arengó a los protestantes para que desde ese mismo momento tomaran "posesión" de la universidad que acababan de conquistar por medio de un cogobierno tripartita entre estudiantes, profesores y directivos. El rector Ortiz se sintió abusado y burlado, por lo que hacia las dos de la mañana encabezó la salida del Consejo Académico de las instalaciones ante la confusión de los estudiantes que protestaban y que no entendían la decisión que acaba de tomar su líder (Aldana, E., 1991).

El comportamiento agresivo de los estudiantes, especialmente de los líderes, afectó la disposición al diálogo y radicalizó la posición del cuerpo directivo.

En los días siguientes, el rector citó al "Grupo de la Rectoría" integrado por Fernando Cepeda, y los ingenieros Eduardo Aldana, Manuel Rodríguez y Fernando Acosta Carbonell, vicedecano de Ingeniería, para evaluar la situación que denominó extremadamente crítica. La universidad estaba dividida y se necesitaba un tiempo prudente para unificarla. Se planteó entonces proponerle al Consejo Directivo la suspensión de las actividades en la universidad por un mes (El Espectador, 1972). Cuando la propuesta se presentó provocó una fuerte discusión y luego de larga deliberación se aprobó el cierre de la Universidad de los Andes por un mes. "Era la primera vez en los 24 años de existencia de la universidad que ésta no cumpliera con su programación académica" (Aldana, E., 1991). El cierre daría origen, desde entonces, a la institucionalización desde 1973, de la semana de receso o semana de trabajo individual, en el segundo semestre del año. Esta experiencia indudablemente será trascendental más adelante, cuando Manuel Rodríguez en calidad de directivo docente, como decano de la Facultad de Artes y Ciencias, participó en la negociación con los trabajadores durante una huelga que originó el cierre de la universidad durante 43 días (29 de abril a 10 de junio de 1981), en la rectoría de Mauricio Obregón Andreu (1979-1981).



Ceremonia de graduación de estudiantes de 1972. De izquierda a derecha, en la mesa, Nicolás Rueda, Carlos J. Amaya Puerto, Manuel Rodríguez Becerra, Anibal López, Álvaro Salgado Fariás, Eduardo Aldana Valdés, Jorge Franco, Fernando Umaña. Atrás: Elena de Arango, Alberto Shotborgh, Elizabeth Groose, Andrés Uribe Crane, Jaime Samper Ortega, Luis Enrique Maya Maldonado, Edgar Reveliz y Jorge Franco Holguín; 25 de febrero de 1972 (Oficina de Administración Documental de la Universidad de los Andes).

El tiempo de receso era corto y las directivas de la universidad debieron preparar las medidas para solucionar el problema de forma definitiva. El rector encargó a Manuel Rodríguez la elaboración de un documento sobre la participación de los estudiantes en Uniandes. Adicionalmente, los consejos Directivo y Académico, el grupo de rectoría y algunos profesores diseñaron, durante ese tiempo, las medidas para recuperar la normalidad. El medio fue un nuevo reglamento de disciplina que terminó por rebozar la rebeldía estudiantil al reabrirse la universidad a finales de octubre (Molina, L. F., s. f.).

El documento presentado por Manuel Rodríguez a la rectoría tenía como título *Reflexiones sobre la participación de los estudiantes en la Universidad de los Andes*, con fecha 6 de noviembre de 1972. Lo elaboró a partir de un documento que encontró sobre la participación de los estudiantes en la Universidad de Oxford (Entrevista de L. F. Molina y J. D. Rojas a Manuel Rodríguez, Bogotá, 3 de febrero de 2017). Allí se planteaba oficialmente que la Universidad de los Andes era “meritocrática” y no “democrática”, porque era una comunidad académica y no una sociedad política. Era un escenario para la controversia inteligente y no una arena para el predominio de la

lucha de fuerzas. Aunque la universidad debía salvaguardar los valores democráticos, de ninguna manera debía constituirse a sí misma en una democracia política representativa. "Como se ha dicho, la universidad es un universo curricular y no un universo electoral".

UnianDES, al definirse como institución no confesional y libre de toda tendencia partidista, requiere un gobierno que asegure el cumplimiento de esos ideales y esté en posibilidad de defender el derecho de cada individuo, no importa que tan minoritario sea. Una universidad donde predomina la concepción política mayoritaria puede desembocar fácilmente en una universidad partidista y confesional. Los sucesos en UnianDES, entre 1970 y 1972, no dejan duda sobre el espíritu intolerante y represivo que ejercen sobre los miembros de la comunidad universitaria unas minorías estudiantiles organizadas que quieren pasar por mayorías. Las autoridades de la universidad consideraron que era su deber explicar el ejercicio de la autoridad académica, escuchar a los estudiantes cuando ellos efectúen reclamos o cuando descubran deficiencias en los programas académicos, y cuando las propuestas que efectúen parezcan insensatas, o no resulten viables, también atender a sus argumentos. Adicionalmente, la concepción de participación de los Andes descansa, en síntesis, en los siguientes supuestos básicos (Molina, L. F., s. f.):

1. La autoridad final sobre los asuntos académicos la tienen las autoridades académicas.
2. La universidad, por ser tal, no es una sociedad política ni debe por tanto regirse por los mecanismos propicios de una organización política.
3. Los directivos y profesores, al ejercer la autoridad académica, tienen la responsabilidad de explicar su ejercicio.
4. La autoridad académica debe ejercerse dentro de un ámbito de amplia y constructiva participación de todos los miembros de la comunidad.

Los exámenes finales fueron programados para enero de 1973. Los dos mil estudiantes que participaban en la protesta se dispersaron y el número de activistas se redujo a cien, tornándose "más agresivos, injuriaban y sacaban con violencia a los

profesores y a sus compañeros de las clases, pero se dejaron identificar y contar¹⁶. Más de sesenta de ellos, especialmente de Economía, Filosofía, Antropología y de varias Ingenierías, fueron sancionados con las normas del nuevo reglamento. Doce estudiantes fueron suspendidos por dos semestres, veinticuatro por un semestre y algo más de treinta estudiantes quedaron con matrícula condicional. Recibieron una carta firmada por el rector notificándoles la expulsión de la universidad por insultos verbales a decanos y profesores. Además de estas medidas, el rector Ortiz canceló el contrato de tres profesores que abiertamente respaldaron el movimiento estudiantil y renunció irrevocablemente a la rectoría de la universidad.

Manuel Rodríguez, como secretario general de Uniandes, debió firmar la sanción de los estudiantes. Según lo recuerda él mismo, fue una situación tensionante porque muchos de los huelguistas eran amigos suyos que lo criticaban y señalaban de representar el *statu quo*, a la vez que le retiraban el saludo. Siendo tan joven tuvo que asumir enormes responsabilidades que lo prepararían para enfrentar algunos años después situaciones también difíciles (La Silla Vacía, 2015).

A mediados de enero de 1973, el Consejo Directivo eligió al ingeniero Eduardo Aldana para remplazar a Ortiz, siendo el primer egresado uniandino en llegar a la rectoría. Se nombró a Fernando Cepeda vicerrector, a Fernando Acosta director administrativo, y Manuel Rodríguez continuó como secretario general hasta septiembre de ese año cuando renunció para continuar sus estudios de posgrado fuera del país. Acumulaba una larga experiencia apoyando la gestión de cuatro rectores, muy diferentes

¹⁶ La tarea no fue difícil porque las directivas contaban con estudiantes espías ("sapos") que se infiltraban en las reuniones estudiantiles. Tampoco era problema porque se trataba de personas brillantes y destacadas como Eduardo Díaz, quien después fue ministro de Salud, Luis Fernando Ángel, quien se desempeñaría como un eficiente diplomático, y Rubén Jaramillo, eminente filósofo colombiano, Santiago Pombo, destacado empresario y editor quien se casó con otra activista, Pilar Gaitán, quien después fue viceministra de Justicia durante el gobierno de Ernesto Samper, Santiago Perry, uno de los más brillantes estudiantes de Ingeniería Industrial, es decir, lo más granado de la inteligencia juvenil uniandina. Enrique Santos Calderón aunque no fue expulsado, también fue activista en el grupo de izquierda y luego continuaría en la política llegando a ser ministro de Estado y líder del Partido Liberal (Aldana, E., 1991).

entre sí, en tres álgidos años. En su remplazo fue nombrado Alfonso Arboleda, también egresado de la universidad.

El rector Aldana logró finalmente calmar la larga discusión entre los estamentos universitarios sobre la conducción de la universidad y, a diferencia de sus predecesores, permaneció estable en la rectoría por un largo periodo, gracias a las medidas oportunas que asumió en relación con la marcha académica, con el impulso a la investigación y con el apoyo a la apertura de nuevos programas, entre ellos el de Administración, que inició sus actividades en 1974, con el cual Manuel Rodríguez tuvo más adelante, fuertes vínculos con actividades académicas, directivas, docentes e investigativas (Aldana, E., 1991).



Alfonso Arboleda (q.e.p.d.) y su gran amigo Manuel Rodríguez Becerra. Arboleda recibió de Rodríguez la Secretaría General de la Universidad de los Andes en 1973. Egresados de ingeniería Industrial tuvieron un desempeño notable en diversos cargos directivos en Unianandes, durante las décadas de los años 1960 y 1970 (Oficina de Administración Documental de la Universidad de los Andes).



Posesión como rector de Eduardo Aldana Valdés. De izquierda a derecha, Manuel Rodríguez Becerra, Francisco Pizano de Brigard, Eduardo Aldana (de pie), Anibal López Trujillo y Jorge Ortiz Méndez, Bogotá, 5 de febrero de 1973 (Oficina de Administración Documental de la Universidad de los Andes).



Posesión como rector de Eduardo Aldana Valdés. De izquierda a derecha: Manuel Rodríguez Becerra, Francisco Pizano de Brigard, Eduardo Aldana (de pie), Anibal López Trujillo, Jorge Ortiz Méndez, Mario Laserna Pinzón y Daniel Peñaranda, Bogotá, 5 de febrero de 1973. (Oficina de Administración Documental de la Universidad de los Andes).

Estancia en Oxford (1973 - 1976)

Con 26 años de edad, Manuel Rodríguez partió en septiembre de 1973 hacia Oxford, Reino Unido, para adelantar sus estudios de maestría con una beca ICFES-ICETEX para formación de profesores universitarios. La elección de esta universidad y programa de estudios de posgrado tiene relación con su profesor, orientador y amigo, Fernando Cepeda Ulloa, quien en esta época compartía una estrecha relación profesional y amistosa (Revista Semana, 1991) con el profesor Malcolm Deas -cofundador del Centro de Estudios Latinoamericanos del St. Antony's College en la Universidad de Oxford-, desde que visitó por primera vez a Colombia en 1963 (Revista Semana, 1991).

Deas invitó en 1970 a Cepeda a Oxford como profesor visitante. Desde entonces, promovió la llegada de estudiantes colombianos para que adelantaran allí sus estudios de posgrado. Algunos de los alumnos o investigadores con trayectoria que llegaron a Reino Unido para hacer estudios de posgrado o pasantías de investigación, gracias a su cercanía con Deas, y en ciertas circunstancias con F. Cepeda, fueron entre otros, Marco Palacios, Luis Carlos Galán Sarmiento, Jorge Ospina Sardí, Rodrigo Garavito Hernández, Santiago Montenegro Trujillo, Gabriel Vegalara, Alberto Umaña, Darío Maldonado, Margarita Garrido y Alicia Puyana, quienes al cabo del tiempo formaron una larga lista de importantes investigadores y académicos en Colombia, que contribuyeron al desarrollo de sus respectivas disciplinas (Revista Semana, 1993).

Antes de viajar a Oxford, el buen amigo de Manuel Rodríguez, John Sudarsky, le organizó en su casa la despedida de rigor, que contó con una concurrida asistencia de personajes de la Universidad de los Andes, como los recién llegados a Colombia después de cursar estudios de doctorado en Estados Unidos, Carlos Dávila y Enrique Ogliastri, el rector de Uniandes Eduardo Aldana, el vicerrector Fernando Cepeda y varios miembros del Consejo Directivo y Académico de la Universidad (Entrevista de

J. D. Rojas R. a Carlos Dávila L. De Guevara, Bogotá, febrero 14 de 2017). Todas las directivas de los Andes se hicieron presentes para reconocer al joven secretario general, su aporte a la universidad, en la hasta ese momento, más difícil etapa de su historia.

A diferencia de la mayoría de colombianos y latinoamericanos que elegían St. Antony's, Manuel Rodríguez escogió Magdalen College, famosa no solo por su arquitectura, su campo de ciervos pastoreando en libertad y el camino Addison's en medio de hermosos jardines, sino por la reputación de sus profesores y especialmente, de sus estudiantes que obtenían los mayores puntajes en las evaluaciones finales en todo Oxford. Magdalen es también uno de los *college* más antiguos de la universidad. Fundado en 1458 por William Waynflete, obispo de Winchester y Lord Canciller, reúne nueve ganadores de premios Nobel en ciencia, medicina, economía y literatura¹⁷.

La idea inicial de Manuel Rodríguez era estudiar algo parecido a un *Master Business Administration* (MBA), pero estando en Oxford descubrió que lo que realmente quería era dedicarse a la investigación. Hizo los trámites internos y cambió a un *Master of Philosophy* o MPhil, título concedido una vez escribiera una tesis de cincuenta mil palabras (Entrevista de L. F. Molina L. y J. D. Rojas R. a M. Rodríguez B., Bogotá, 10 de febrero de 2017). En 1974 empezó a trabajar en la disertación de su posgrado. El profesor John Enos, Ph.D (1958) en economía industrial del Massachusetts Institute of Technology (MIT), llegó al Magdalen College en 1966 donde impartió clases de economía hasta su retiro en 1991 (Obituario de John Enos, 2013). Él aceptó supervisar el trabajo de grado de Manuel Rodríguez, porque contaba con conocimientos sobre América Latina, a raíz de una investigación sobre el empresariado en Chile (Entrevista de L. F. Molina L. y J. D. Rojas R. a M. Rodríguez B., Bogotá, 16 de febrero de 2017).

¹⁷ Sir Charles Sherrington (1932) – Medicina; Dr. Erwin Schrödinger (1933) – Física; profesor Howard (después Lord) Florey (1945) – Medicina; Sir Robert Robinson (1947) – Química; Sir Peter Medawar (1960) – Medicina; Sir John Eccles (1963) – Medicina; profesor Seamus Heaney (1995) – Literatura; Profesor A. Michael Spence (2001) – Economía; profesor Anthony Leggett (2003) – Física. "College History | Magdalen College Oxford". 2017. Consultado febrero 14. <http://www.magd.ox.ac.uk/discover-magdalen/history-of-college/>.



Su interés por la administración y la historia motivaron a Manuel Rodríguez a desarrollar una tesis que recogiera estas dos áreas del conocimiento. Se encontró también por ése entonces con la tesis titulada, *Oligarchy and Society in Old Caldas-Colombia*, de Keith Christie, quien hacía poco la había presentado para obtener el D. Phil en Oxford (Rodríguez, M., 1983). Este trabajo despertó el interés de Manuel Rodríguez por la región conocida como Viejo Caldas. Decidió entonces estudiar “la formación del empresariado industrial y su papel en la creación de la industria manufacturera de Manizales y Pereira, en el periodo comprendido entre 1950 y 1975”. Las unidades de análisis de la investigación serían los empresarios industriales y la empresa industrial en una etapa dominada por la “política proteccionista, un periodo crucial de la historia económica de Colombia” (Rodríguez, M., 1993).

En 1974 Manuel Rodríguez viajó a Colombia y se reunió con Enrique Ogliastri y Carlos Dávila, quienes como parte de sus estudios doctorales, estaban investigando las élites regionales en ciudades intermedias, dado lo cual habían realizado numerosas entrevistas a dirigentes regionales. Ambos pusieron a disposición de su colega el material recolectado para que elaborara la tesis sobre la región del Gran Caldas (Entrevista J. D. Rojas R., a C. Dávila L. de Guevara, Bogotá, 14 de febrero de 2017). Luego viajó a Manizales y Pereira donde estuvo cuatro meses realizando el trabajo de campo, para lo cual contó con el apoyo económico

del Comité de Investigaciones de la Universidad de los Andes (Rodríguez, M., 1983).

Finalmente, presentó en Oxford una disertación que tituló, *Industry and Industrialist in two Colombia Cities*. Antes de presentarla, contó con sugerencias y observaciones del colombiano Malcolm Deas, los comentarios de la profesora Rose Mary Thorpe del Instituto de Economía y Estadística de la Universidad de Oxford y del profesor Allan Gilbert del Departamento de Geografía de University College en Londres (Rodríguez, M., 1983).

Durante su estancia en Oxford tuvo la oportunidad de compartir con amigos colombianos que se encontraban también adelantando estudios de posgrado en el Reino Unido. Recibió la visita de su novia y futura esposa Carmen Barraquer y se movió por las carreteras de Inglaterra en su Mini Cooper azul, para *paisajiar*, una de las cosas que más le ha gustado hacer toda su vida en su tiempo libre (Entrevista de L. F. Molina L. y J. D. Rojas R. a M. Rodríguez B., Bogotá, 16 de febrero de 2017).

Por los días en que finalizaba su M. Phil en Management Studies en Magdalen College, recibió una llamada telefónica del rector de Uniandes Andrés Uribe Crane, con el propósito de ofrecerle la decanatura de la Facultad de Artes y Ciencias. La aceptación del ofrecimiento trajo de regreso a Manuel Rodríguez a Colombia. Completaba la formación con sello



Foto izquierda, Manuel Rodríguez y su Mini Cooper en Oxford, Inglaterra, ca. 1975. Colección particular.
Foto derecha, de izquierda a derecha, Manuel Rodríguez, Darío Maldonado y Alberto Umaña, Oxford, ca. 1974. Colección particular.

Uniandes, en el que los estudiantes, egresados y profesores suelen exponerse a una experiencia internacional, que por lo general da origen a redes que fortalecen un amplio enfoque académico y una permanente internacionalización de la universidad, idea con la cual los fundadores de Uniandes proponían mantener la institución en la frontera del conocimiento. Uno de los principales logros había sido el programa tres – dos (tres años de estudios en Colombia y dos en Estados Unidos) que permitió que más de trescientos estudiantes desarrollarán estudios de pregrado y posgrado en universidades de primer nivel.

Decano de la Facultad de Artes y Ciencias (1976-1980) y vicerrector académico (1980-1984)

*Me encantan esos momentos cuando creaste algo,
pasó el tiempo, y todavía eso sigue ahí.*

Manuel Rodríguez (La Silla Vacía, 2015).

A su regreso a Bogotá, en 1976, Manuel Rodríguez, con treinta años de edad, asume como decano de la Facultad de Artes y Ciencias, una de las más importantes entre las siete existentes para ese momento en la Universidad de los Andes. Con Ingeniería, representan más de dos tercios de su tamaño. Reemplazó a Humberto Serna Gómez, quien había ocupado el cargo desde 1973 y con quien se volvería a encontrar años después en la Facultad de Administración. La Facultad de Artes y Ciencias contaba con un gran número de estudiantes inscritos en alguno de los programas académicos de pregrado que se impartían: Bacteriología, Biología, Microbiología, Psicología, Antropología, Lenguas, Ciencia Política, Química, Física y Matemáticas. Además, tenía la más alta cobertura en la universidad, considerando la demanda de cursos de servicio en formación general por parte del conjunto de todas las facultades (Molina, L. F., s.f.). Andrés Uribe Crane completaba un año en la rectoría, luego de reemplazar a Eduardo Aldana en 1975, y como vicerrector se desempeñaba Carlos J. Amaya Puerto.

En 1975, los profesores de la Facultad de Artes y Ciencias discutían las propuestas que harían al nuevo decano. Entre otras, se encontraban las de universidad abierta o la de enseñanza desescolarizada, tal como se había discutido en un foro con el Consejo Académico, el cual las recomendó para estudio al Comité de Desarrollo del Consejo Directivo. Esto ocurrió con anticipación al debate electoral iniciado en 1980 y al gobierno de Belisario Betancur (1982-1986), en cuyo mandato los temas cobraron importancia. Cuando se abrió la reflexión sobre la universidad



Decano de la Facultad de Ciencias, Manuel Rodríguez Becerra, en su despacho de la universidad, ca. 1976. (Oficina de Administración Documental de la Universidad de los Andes). Nota: fotografía donada por Daniel Arango Jaramillo.

abierta en la Facultad de Economía y en el Departamento de Extensión ya se ofrecían programas de este tipo —pero de ciclo corto—, los cuales incluían práctica laboral de los estudiantes por fuera de la universidad. Durante la década de 1980, este tipo de programas ocupó parte de la agenda del magíster en Dirección Universitaria (MDU) (Molina, L.F., s.f.).

Entre los logros de la decanatura de Manuel Rodríguez se destaca la creación de la opción en música, que en 1981 se convirtió en programa curricular de pregrado, sin embargo la actividad y formación musical se remontaba a los primeros años de Uniandes. Para los primeros profesores y estudiantes, las tertulias y audiciones con tocadiscos y una rica colección de acetatos de 78 revoluciones y *long play*, animadas por el reconocido musicólogo Franz von Hildebrand en la sala de su casa (hoy Bloque A), fueron las primeras clases de apreciación musical en la universidad. En los bajos del edificio de La Cueva —demolido para construir el Edificio Roberto Franco—, también se llevaban a cabo al anochecer tertulias animadas por un grupo de jazz conformado por estudiantes y algunos profesores extranjeros. A principios de la década de los sesenta, el Departamento de Humanidades comenzó a ofrecer cursos formales de historia

de la música y apreciación musical, a cargo de los profesores Germán Borda y Luis Antonio Escobar, cursos en los que Manuel Rodríguez fue alumno. El departamento también incluyó en sus cursos de cultura (antigua, medieval, renacimiento, etc.) capítulos sobre el desarrollo de la música en las diversas culturas y épocas de la historia. A finales de la década de los sesenta se estableció la Sala de Música Ernesto Martín (un salón del Campito de San José que sirvió como aula para la enseñanza) como lugar de audiciones de una colección de discos y grabaciones pacientemente coleccionados durante veinte años, y como sala de conciertos a la que fueron invitados grandes intérpretes nacionales y estudiantes o profesores aficionados. Aura Jaramillo fue su directora por más de diez años, durante los cuales logró convertirla en uno de los lugares más importantes y concurridos de la universidad. Por la misma época se publicaron varias ediciones del *Cancionero Noble de Colombia*, una antología discográfica preparada, comentada y donada a la universidad por el profesor Joaquín Piñeros Corpas (Molina, L.F., s.f.).

El antecedente más notable de los estudios de música fue el coro, así como las numerosas agrupaciones corales externas a la universidad, creadas por antiguos integrantes o discípulos del coro. Algunos llegaron a convertirse en músicos profesionales



Manuel Rodríguez en la mesa con Sergio Acevedo (director del coro masculino de la universidad) y otros directivos de la Universidad de los Andes, 1978 (Oficina de Administración Documental, Universidad de los Andes).

y hasta directores de orquesta sinfónica, como, por ejemplo, Manuel Cubides y Sergio Acevedo. El coro —a la manera de una escuela de música—, fue uno de los estímulos para que su cofundadora, Amalia Samper Gnecco,¹⁸ contemplara la posibilidad de formalizar los estudios musicales y lo propusiera a las directivas en diversas ocasiones. Fue este un proyecto que quizás soñaron algunos de los profesores de música que en una u otra época estuvieron vinculados a los Andes, y quienes con su actividad crearon lentamente las bases para la apertura de cursos, la opción y el pregrado (Molina, L.F., s.f.).

La educación sistemática en música en la Universidad de los Andes por fuera del coro, inició en 1979, cuando los profesores Eduardo Carrizosa, luego director de la Orquesta Sinfónica de Colombia, y Mateo Hazelwood, entonces percusionista de la Sinfónica Nacional y más tarde Director del Coro Colcultura, dictaron los cursos de lectura y teoría de la música en la Facultad de Artes y Ciencias. Así tomó forma la Opción en Música, el primer programa formal de educación musical creado en la universidad. La puesta en marcha de la opción, equivalente a un semestre completo de estudios de una licenciatura en música (siete cursos que el estudiante podía tomar en el transcurso de su carrera), fue el resultado del trabajo adelantado en 1978, el cual contó con la participación del director del Departamento de Humanidades, Jaime García Maffla; del músico Eduardo Carrizosa, quien fuera director de la opción; del vicerrector de la universidad, ingeniero Carlos Amaya; del ingeniero y gran amante del jazz, Manuel Rodríguez (El Tiempo, 1981, citado por Molina,

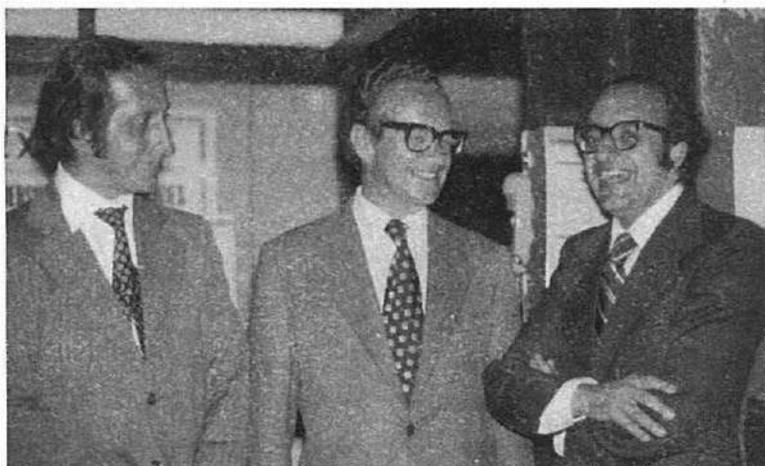
¹⁸ Amalia Samper Gnecco, directora del coro de la Universidad de los Andes entre 1968 y 2003, es hija de Daniel Samper Ortega (1895-1943), rector y profesor del Gimnasio Moderno, fundador y rector de la Facultad de Administración Industrial y Comercial del Gimnasio Moderno. Su madre fue doña María Amalia "Mayita" Gnecco Fallón (1896-1991), y sus hermanos Andrés (1918-1988), abogado y escritor, padre del expresidente Ernesto Samper Pizano; Germán, un reconocido arquitecto; y el ingeniero agrónomo Armando Samper (1920-2010), ministro, profesor, vicedecano y director de la Facultad de Administración Industrial y Comercial del Gimnasio Moderno. Amalia estudió en el Colegio Mayor de Cundinamarca Filosofía y Letras, en el MacMurray College en Estados Unidos obtuvo un B.A., estudió en el Conservatorio en la Universidad Nacional de Colombia, cursó una especialización en Pedagogía Musical en el Instituto Interamericano de Educación Musical y ha tomado clases con los principales maestros del mundo en dirección coral y orquestal, tales como Alfred M. Greenfield, Olav Roots y Jaime León (Medalla Agrícola, s.f.).



La profesora Amalia Samper Gnecco entre 1964 y 1977, directora del coro Unilandes. En algunas fotos aparece junto con el expresidente Belisario Betancur o con sus estudiantes (Oficina de Administración Documental, Universidad de los Andes).

L. F., s.f.), entonces decano de la Facultad de Artes y Ciencias; y de Amalia Samper, quien desde hacía muchos años contemplaba el proyecto de establecer un programa de formación musical en los Andes, y quien se constituyó en la principal animadora del grupo de trabajo. Colaboraron también Hernando Caro Mendoza, Blas Emilio Atehortúa y el Pbro. José Ignacio Perdomo Escobar, quien también fuera profesor de Manuel Rodríguez en el Gimnasio Moderno¹⁹. La fundación de la opción estuvo guiada

¹⁹ José Ignacio Perdomo Escobar (1913-1980) estudió en el Gimnasio La Salle y en el Gimnasio Moderno en Bogotá. Se graduó como abogado de la Universidad Externado de Colombia. Viajó a Estados Unidos donde realizó un posgrado en la Escuela de Leyes de la Universidad de Michigan. En esta misma universidad haría parte de la Escuela de Música, luego de su paso por el Conservatorio Nacional de Música de Bogotá. Regresó a Colombia y trabajó como profesor de historia eclesiástica en el Seminario Mayor de Bogotá y de derecho romano en la Universidad de los Andes. Escribió en 1963 *Historia de la música en Colombia*, uno de los libros más importantes de la disciplina (completó ya cinco ediciones). En 1938 inició la colección más grande de instrumentos musicales, la cual hoy hace parte de las colecciones del Banco de la República. Véase http://www.ecured.cu/Jose_Ignacio_Perdomo_Escobar el 20 de noviembre de 2016



Eduardo Aldana, Andrés Uribe Crane y Carlos J. Amaya Puerto, ca. 1976 (Oficina de Administración Documental, Universidad de los Andes).

por un proyecto más ambicioso que buscaba subsanar el atraso registrado en el país en este campo, considerando los avances notables de la educación musical en el mundo.

Manuel Rodríguez, gestor de la Opción en Música, señaló:

En el proceso de concepción, preparación y promoción del proyecto orientado a formalizar la educación musical en los Andes, participamos activamente dos profesores no músicos: Carlos Amaya y Manuel Rodríguez (para mayor precisión: ingenieros). Nuestro compromiso con el proyecto era expresión de nuestro carácter de aficionados a la música en calidad de escuchas... mi interés por la música había encontrado eco en las aulas de los Andes, ya que como estudiante había tenido oportunidad de participar en dos magníficos cursos de apreciación musical, dictados por el Maestro Luis Antonio Escobar, del Departamento de Humanidades. De alguna manera sentía, como Decano de la Facultad de Artes y Ciencias, la responsabilidad de ampliar y fortalecer las oportunidades de educación musical ofrecidas a los estudiantes de las diferentes profesiones, e intuía que al establecerse un programa formal se abriría un amplio horizonte de posibilidades para el saber y el hacer musical. Mi modesta condición de aficionado-escucha me había acercado a la comprensión del papel de la música para la vida individual y en comunidad y a la identificación de la necesidad de darle un arraigo más profundo

en la vida de los Andes (Boletín Informativo Universidad de los Andes, 1978, citado por Molina, L.F., s.f.).

La opción fue un primer paso en esa dirección como esfuerzo conjunto de las Facultades de Artes y Ciencias, y Filosofía y Letras, dirigido a ofrecer a los estudiantes la oportunidad de cultivar en forma metódica su interés por la música. A través de la opción (una modalidad similar a la del *minor* de las universidades norteamericanas), los estudiantes de las diversas carreras podían tomar cuatro cursos en teoría de la música (ofrecidos por Artes y Ciencias), y tres cursos en historia de la música (ofrecidos por el Departamento de Humanidades), a fin de hacerse acreedores al diploma en música. Los participantes debían cursarla simultáneamente con sus carreras, haciendo uso de las materias electivas previstas en los diferentes programas profesionales. Además, se ofreció a los no inscritos en la opción la posibilidad de tomar algunas de las asignaturas que la conformaban, también en calidad de cursos electivos.

En 1984, la Opción en Música amplió el número de cursos, extendió la duración de los estudios y ofreció la oportunidad de participar a personas externas a la universidad, en la modalidad de educación continuada. Nació así el programa de pregrado en Estudios Musicales, cuyo objetivo era ofrecer formación y expresión, abierta a todos los estudiantes de la universidad.



Despedida de fin de año de los miembros del Consejo Académico de la Universidad de los Andes. Augusto Cano, László Székessy, Alberto Schotborgh, Fernando Cepeda, Eduardo Álvarez Correa, Gretel Werner, Elizabeth Grose, Manuel Rodríguez, Humberto Serma, Luis Enrique Orozco y Fernando Acosta, 1978 (Oficina de Administración Documental, Universidad de los Andes).

En 1988, Gretel Wernher, decana de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, presentó a consideración de los Consejos Directivo y Académico la propuesta de creación del programa profesional en Música, el cual recogió la experiencia alcanzada con el coro, la opción y el programa de estudios musicales (Molina, L. F., s.f.).

Otra de las ideas de Manuel Rodríguez como decano de la Facultad de Artes y Ciencias fue la creación del área de ecología. Sin ser aún ambientalista, acordó con Guillermo Bahamón Amat, director del Departamento de Biología, la contratación de cinco profesores con el fin de cubrir la enseñanza e investigación en la materia (La Silla Vacía, 2015). Uno de los programas de investigación íconos en el área estaba liderado por Carlos Arturo Mejía, en el Centro de Investigaciones Ecológicas de la Macarena (CIEM). Una sede de investigaciones de la universidad en medio de la Serranía de La Macarena.²⁰ En 1977, el profesor Ewald Roessler



El Rector Juan Jacobo Muñoz dirigiéndose a los estudiantes durante la graduación, ca. 1977. Lo acompañan, entre otros, Héctor Prada, Manuel Rodríguez Becerra, Alberto Isaza, Carlos J. Amaya Puerto, Laszlo Szekessy, Augusto Cano Motta, Eduardo Álvarez Correa, Luis Enrique Orozco, Elena de Arango, Alberto Schotborgh, Daniel Arango Jaramillo, María Margarita Botero de Mesa, Beatriz Castilla de Campo, Henri Yarly, Elizabeth Grose, Alfonso Arboleda y Antonio García (Oficina de Administración Documental, Universidad de los Andes).

²⁰ Carlos A. Mejía conocido como “Caturro” por sus amigos —entre los que se cuenta a Manuel Rodríguez— es egresado del Gimnasio Moderno, biólogo de la Universidad de los Andes y magister en Biología de la Universidad de Giessen en Alemania (La Silla Vacía, 2015). Apuntes de J. D. Rojas en el curso de pregrado Cine, medio ambiente y sociedad, Universidad de los Andes, Bogotá.



Almuerzo de despedida del doctor Cornelius Johannes Marinkelle. Agosto de 1977. Algunos de los asistentes fueron: Margarita de Mesa (izquierda), Alberto Schotborgh, Guillermo Bahamón, Manuel Rodríguez y Fernando Cepeda (Oficina de Administración Documental, Universidad de los Andes).

entró a dirigir el recién creado laboratorio para estudios biológicos de zoología y ecología animal, con donaciones del gobierno alemán y el apoyo de las universidades de Maguncia y Hamburgo.

En el periodo de decanatura de Manuel Rodríguez, los departamentos que formaban parte de la facultad fortalecieron la investigación y la internacionalización, sin descuidar la docencia. El Departamento de Física realizó en 1979 un simposio sobre física teórica, al que asistieron 12 científicos de renombre internacional, quienes disertaron sobre los últimos avances en teoría de campos, física de partículas, cosmología, fundamentos de la mecánica cuántica, física estadística y relatividad. El evento contó con la financiación de la Academia Colombiana de Ciencias Exactas Físico-Químicas y Naturales, la Universidad de Roma, The International Centre for Theoretical Physics, el Instituto Italo-Latinoamericano, The Royal Society, The Fulbright Commission, el Icfes, Colciencias y las embajadas de Austria, Italia, Alemania, Francia, España y Estados Unidos (Boletín Informativo Universidad de los Andes, 1979, citado por Molina, L. F., s.f.). Como alternativa al problema del gran número de estudiantes inscritos por semestre, el Departamento de Física diseñó y puso en marcha los primeros cursos magistrales que se ofrecieron en la universidad. Aunque al principio existió un gran rechazo porque replanteaban el famoso método Yerly —usado especialmente por los profesores más antiguos—, los cursos funcionaron muy bien



Manuel Rodríguez (derecha), a su lado el rector Juan Jacobo Muñoz Delgado atendiendo a unos visitantes a la rectoría, ca. 1977 (Oficina de Administración Documental, Universidad de los Andes).

y contaron con la aceptación de los estudiantes, dada la preparación rigurosa que hacían los profesores (Entrevista de L. F. Molina L. y J. D. Rojas R. a M. Rodríguez B., Bogotá, 16 de febrero de 2017).

En 1976 el Departamento de Matemáticas, en colaboración con la Universidad Nacional y la Universidad Pedagógica, organizó de nuevo el Seminario Nacional de Matemáticas, en el que reunió en 1977 a los matemáticos e interesados en esta ciencia en Colombia, a fin de reformar los cursos de servicio. Se cambió la distribución de contenidos de las matemáticas para Ingeniería, Economía, Administración, Ciencias Sociales y Ciencias Biológicas. Este mismo año se decidió reformar también el pensum de la Licenciatura en Matemáticas, luego de un estudio que recomendó disminuir el número de créditos obligatorios en matemáticas y aumentar los electivos, de modo que se actualizaran los contenidos y evitar duplicaciones. El plan de estudios contenía muchos cursos obligatorios que los alumnos de la licenciatura tomaban con estudiantes de ingeniería. Otros, más especializados, versaban sobre metodología y práctica de la enseñanza y electivas de matemáticas. Los estudiantes debían

aprobar, además, tres cursos de física, principios de economía y programación digital, dos cursos de idiomas, dos cursos de humanidades, dos en ciencias sociales y dos en otras electivas científicas, hasta completar la carga de ocho semestres. La Facultad de Artes y Ciencias podía representar para algunos estudiantes la mitad del pensum de sus carreras.

Estudiantes de ingeniería se graduaban también en matemáticas bajo el sistema de doble programa, en vista de que los pregrados de Ingeniería Mecánica, de Ingeniería Civil y el de Ingeniería Industrial tenían setenta créditos en común con matemáticas, el de Ingeniería Eléctrica 74, y el de Ingeniería de Sistemas 83. Ese mismo año también se firmó una ampliación del convenio de cooperación científica con la Universidad Johannes Gutenberg de Maguncia con el propósito de continuar con el programa, iniciado diez años atrás, de asistencia en el área de matemáticas. Dentro del convenio se contempló una beca para estudios de posgrado en Alemania, así como el pago de profesores de las dos universidades que trabajasen en docencia o investigación, en Alemania o en Bogotá (Boletín Informativo Universidad de los Andes, 1976 y 1977, citado por Molina, L. F., s.f.).

En materia de investigación, el Departamento de Biología fue honrado en 1976 con el Premio Nacional de Cardiología "Ramón Atayala", entregado a Guillermo Bahamón Amat, jefe del departamento, por su trabajo *Fibrosis endomiocardiaca* (enfermedad de Uganda). Posteriormente, el Departamento de Biología celebró en 1978 un convenio con la Universidad de Tubingem (Alemania Federal), con el fin de desarrollar con su Departamento de Biología III una investigación conjunta con los profesores de Uniandes sobre ritmos circadianos en murciélagos y otros mamíferos del territorio colombiano. Este convenio fue una extensión del que ya existía con el Departamento de Matemáticas. Efectivamente, en 1979 la Universidad de los Andes recibió la visita de Peter Schneider, rector magnífico de la Universidad de Maguncia (Alemania Occidental), y del matemático Peter Konder, de la misma universidad, en la cual se refrendó el convenio con su correspondiente extensión a Biología y la cooperación científica de la Universidad Johannes Gutenberg de Maguncia. Otro proyecto desarrollado conjuntamente, en el marco de este convenio y con el apoyo de Genética, fue la expedición científica a Gorgona, mediante la cual varios investigadores alemanes

y profesores de Uniandes, con el apoyo de diez estudiantes de la licenciatura en Biología y de varios profesores de universidades de Bogotá, realizaron un inventario de la flora y la fauna de la isla (Molina, L.F., s.f.).

En 1979, el Centro de Investigación en Microbiología y Parasitología (Cimpat) fue reconocido por la Asociación Colombiana de Ciencias Biológicas. La Fundación Alejandro Ángel Escobar entregó en dos oportunidades el Premio de Ciencias a profesores e investigaciones de la Facultad de Artes y Ciencias. En 1978 le correspondió a la investigación "Pulsos reversos de presión, una nueva alternativa para el tratamiento de las enfermedades pulmonares obstructivas", de los profesores Gabriel Vanegas Torres y Manuel Vanegas Gallo, y en 1980 a "La mecánica ocular", de los especialistas Luis Enrique Amaya y Alejandro Arciniegas (Molina, L.F., s.f.).

Rodríguez Becerra también debió enfrentar situaciones adversas como decano. Cuando inició la decanatura buscó rodearse de buenos consejeros y coequiperos —como era su costumbre—, por lo cual nombró a su amigo Jorge Restrepo



Cóctel en conmemoración del xxx aniversario del Teorema H de Ludwig Boltzmann. Algunos de los asistentes fueron Alfonso Rueda, Manuel Rodríguez Becerra, Luis Enrique Orozco, Juan Jacobo Muñoz Delgado y Dieter Flamm Boltzmann, físico austriaco y nieto del inventor del teorema H (Oficina de Administración Documental, Universidad de los Andes).

como secretario general de la decanatura. Juntos evaluaron la difícil situación económica que enfrentaba la universidad y que repercutía sobre la Facultad de Artes y Ciencias. La necesidad de contratación de nuevos profesores y la falta de presupuesto llevaron al decano a tomar la decisión de jubilar a algunos que ya habían cumplido su edad de jubilación y, de esta forma, enganchar profesores jóvenes que iniciaban la carrera docente. Sin saberlo, muchos de los nuevos profesores se encontrarían con él nuevamente en el Instituto Nacional de los Recursos Naturales Renovables y del Ambiente (Inderena) en 1990 (La Silla Vacía, 2015). En otra oportunidad tuvo que despedir de la facultad a uno de los pocos profesores en ecología del agua que tenía la universidad, y quien además contaba con Ph.D., porque insultó durante una reunión a la fundadora del Departamento de Biología,



Profesora emérita Elizabeth Grose (1916-1997) y Manuel Rodríguez.

la profesora emérita Elizabeth Grose (1916-1997) (Entrevista de L. F. Molina L. y J. D. Rojas R. a M. Rodríguez B., Bogotá, 16 de febrero de 2017).

Una de las frustraciones de Manuel Rodríguez como decano de la Facultad de Artes y Ciencias fue no poner en marcha el programa de etología humana, en el cual trabajó arduamente. La idea surgió de Mario Laserna, amigo de Lionel Tiger y Robin Fox, reconocidos etólogos que publicaron en 1971 el libro *The imperial animal*. Manuel Rodríguez también tenía interés por esta disciplina desde su estancia en Oxford, cuando observó etólogos avistando y tomando notas sobre el comportamiento de los venados que visitaban El Grove o Parque de los Ciervos (M. Rodríguez, comunicación personal, Bogotá, 16 de febrero de 2017).

Manuel Rodríguez dejó en 1980 la decanatura de la Facultad de Artes y Ciencias con la satisfacción de haber creado programas de estudio en música y ecología, además de la promoción de la investigación y el fortalecimiento de las redes académicas internacionales. Su labor como decano lo llevó nuevamente al cuerpo directivo de la rectoría a trabajar como vicerrector académico, junto con el rector Mauricio Obregón Andreu, dejando la decanatura a Alfonso Rueda, fundador del pregrado en Física y primer Ph.D. en llegar a ese departamento (M. Rodríguez, comunicación personal, Bogotá, 16 de febrero de 2017).



Ceremonia de grados, ca. 1977. En la mesa, de izquierda a derecha: Edgar Revéiz, Fernando Cepeda, Ernesto Guhl, Gloria Zea de Uribe, Juan Jacobo Muñoz Delgado, Rafael Rivas Posada, Eduardo Aldana, Danilo Cruz, Manuel Rodríguez, Jesús Arango Jaramillo y Carlos Morales (Oficina de Administración Documental, Universidad de los Andes).



Manuel Rodríguez (izquierda) acompaña la entrega del doctorado Honoris Causa a Alberto Izasa (centro) de manos del rector Juan Jacobo Muñoz (derecha), 1978 (Oficina de Administración Documental, Universidad de los Andes).

Vicerrector académico 1980-1984

En el periodo de la vicerrectoría de Manuel Rodríguez (1980-1984), Uniandes se distanció aún más del posible modelo de politécnico —se acercó a un perfil más de universidad—, lo cual se debió a la apertura de pregrados de música, textiles, diseño e historia, así como a la reapertura de artes, además del fortalecimiento de su programa de investigación. El área fuerte de la universidad fue ingeniería, pero en el conjunto de programas de la facultad sobresalió sistemas, que entró a apoyar y desarrollar buena parte del cambio tecnológico que transformó no solo a la universidad, sino a toda la educación superior en el país. También se incrementó la participación de la mujer en la matrícula y los egresos de pregrado, que al final del siglo llegaron a superar a los egresos masculinos (Molina, L. F., s.f.).

La transitoria disminución de la ayuda de las fundaciones y organizaciones norteamericanas y europeas, a principios de la década de los setenta, dio lugar a una universidad más autónoma y realista en relación con su verdadera capacidad técnica



Manuel Rodríguez Becerra en su oficina en la Universidad de los Andes, 1980 (Oficina de Administración Documental, Universidad de los Andes).



Manuel Rodríguez (vicerrector académico), Rodrigo Gutiérrez, Pedro Gómez (miembros del Consejo Directivo), Mauricio Obregón Andreu (rector), Max Rodríguez Padul (director Triple A), Mario Laserna Pinzón (fundador), Lauchlin Currie (profesor investigador), Julio Mario Santo Domingo (empresario), Pedro Navas, Augusto Cano Motta (vicerrector ejecutivo) (Oficina de Administración Documental, Universidad de los Andes).



Entrada principal de la Universidad de los Andes en el edificio Franco, durante la huelga de los trabajadores en 1981 (Oficina de Administración Documental, Universidad de los Andes).

y financiera. Los directivos volvieron su mirada sobre la misma institución, aunque eso limitó por varios años las posibilidades de realimentar el avance y la actualización de la universidad con conocimientos traídos del exterior, como había sido su tendencia y parte de su razón de ser en lo académico desde su fundación.

En 1980, Enrique Ogliastrí, profesor, amigo y colega de Manuel Rodríguez, envió una carta al decano de la Facultad de Administración, Juan Manuel Lleras, en la cual expresaba la decadencia en la que se encontraba la Universidad de los Andes. Ogliastrí preparaba un viaje a la Universidad de Harvard donde estaría como *scholar* visitante, y expresó en la carta el malestar que sentían los miembros de Uniandes por el predominio de lo administrativo sobre lo académico, así como por la alta rotación del profesorado, que afectaba el desarrollo de la investigación por falta de un área estratégica de personal: "Este último período, en la historia de los Andes es el de una lamentable decadencia, el de una incapacidad institucional para enfrentarse a los problemas importantes con criterio universitario (Ogliastrí y Lleras, 1980). Aunque expresaba un deterioro general de la universidad, rescató la labor diferenciadora que tenía la Maestría en Administración y la Facultad de Artes y Ciencias, decanatura de la cual Manuel Rodríguez acababa de retirarse, evidenciando su buena gestión en esa facultad.



Conferencia Internacional de Psicoterapias. Psicología Uniandes. Hilton International. Bogotá, febrero de 1983 (Oficina de Administración Documental, Universidad de los Andes).

Entre 1980 y 1985 la universidad debió hacer importantes ajustes y economías. El ambicioso programa de investigaciones desarrollado entre 1975 y 1982 generó una grave crisis financiera que incidió en su posterior desarrollo académico y científico. Fue un periodo en el que se acudió a la creación de opciones o *minor*, posgrados y cursos de extensión —en vez de nuevos pregrados—, y a la contratación de profesores de cátedra, buscando reducir los costos de funcionamiento. Sin embargo, su falta de continuidad afectaba el desarrollo de los proyectos de investigación y otras labores en la universidad. Frente a los ingresos por matrícula, el rechazo que despertaban las alzas entre estudiantes y padres de familia, así como la liquidación del canon con base en las declaraciones de impuestos, provocaron distorsiones, porque numerosos estudiantes se presentaban como individuos con declaraciones amañadas o como individuos de bajos ingresos según su declaración de renta, aunque en realidad pertenecían a familias adineradas (Entrevista de L. F. Molina L. y J. D. Rojas R. a M. Rodríguez B., Bogotá, 16 de febrero de 2017).

La Universidad, entre otras cosas, no tenía plata porque muy a la colombiana, los ricos comenzaron a estafar a la Universidad. Esa fue la causa de la pobreza de los Andes. La gente que tenía plata buscaba pagar menos de lo que les tocaba de acuerdo a la declaración de renta. Literalmente comenzaron a estafar a la Universidad... [presentaban] una declaración de renta donde decían que no tenían nada y luego se presentaba [una corrección] donde tenían algo. Iban padres con sus hijos a los Andes, se parqueaban en su BMW en la puerta de la Universidad, se bajaban los dos e iban con un certificado del notario que decía

que padre e hijo habían peleado hacía un tiempo y que el hijo no dependía económicamente del papá, sino que se auto sostenía. Cuando se tienen 200 casos de esos, y además de familias tan tradicionales en Colombia donde todavía los hijos están en la falda de la mamá y el papá, uno dice aquí hay algo raro (Entrevista de L. F. Molina L. y J. D. Rojas R. a M. Rodríguez B., Bogotá, 16 de febrero de 2017).

La reducción en el número de ingresos obligó a la suspensión transitoria de algunos programas de pregrado y posgrado en 1980. Sin embargo, el efecto más fuerte del déficit presupuestal se sintió entre 1980 y 1985. El tiempo en que se mantuvo vigente la política de incrementar los profesores de cátedra para solucionar los problemas presupuestales surgidos a finales de la década de los sesenta, se empezó a reflejar en la disminución de la actividad y la calidad investigativa y docente. Uno de los problemas principales era el aumento de los profesores de cátedra, generalmente de baja calidad, alta rotación, poca experiencia y escasa integración al desarrollo del departamento en el que trabajaban, en razón a las ausencias prolongadas de la universidad que les impedía atender a los estudiantes (así se lee en una carta que dirigieron los estudiantes de ingeniería al rector de la universidad el 29 de octubre de 1980, citada por Molina, L. F., s.f.).

La recesión económica colombiana del periodo 1982-1984, al igual que el declive de la universidad en algunas áreas, propagó la desmotivación y el pesimismo en todo el cuerpo



El rector Mauricio Obregón Andreu (izquierda) en una reunión junto con su equipo de rectoría, algunos decanos y profesores: Manuel Rodríguez, Augusto Cano, Edgar Revéiz, Alvaro Soto Holguín y Nohora Rey de Marulanda (Oficina de Administración Documental, Universidad de los Andes).



Visita del comandante Jacques Yves Cousteau en abril de 1984. Algunos de los participantes de la recepción son: Alberto Schotborgh, Manuel Rodríguez, Hernán Moreno y el rector Mauricio Obregón (Oficina de Administración Documental, Universidad de los Andes).

docente y entre algunos directivos. La crisis de valores en los ámbitos de la empresa privada y el sector público (en atención a los escándalos en el sistema financiero e industrial, así como a la escalada guerrillera que confluyó en la toma del Palacio de Justicia), llevó a la afirmación en 1983 de varios directivos, según la cual con su estructura de gastos e ingresos, la universidad no era una empresa viable, situación que contribuía a acrecentar ese pesimismo dentro de la institución²¹.

Un alza de matrículas en 1982 no evitó el descenso de los ingresos, por lo cual la universidad debió acudir a su patrimonio y sacar más provecho de su manejo. Tomó importancia Proandes, una dependencia creada para la consecución de fondos y

²¹ Como respuesta a la crisis de motivación se dictaron, desde 1983, los primeros cursos de contenido interdisciplinario Colombia Hoy, producto de una cuidadosa planeación por parte de un grupo de profesores de diferentes disciplinas, entre ellos Manuel Rodríguez. Con esto buscaban fortalecer una vez más el propósito de desarrollo integral de los estudiantes de la universidad y su capacidad de análisis de la realidad nacional (Acta del Consejo Directivo número 3 de 1983, citada por Molina, L. F., s.f.). Sobre el curso Colombia Hoy (Entrevista de L. F. Molina L. y J. D. Rojas R. a M. Rodríguez B., Bogotá, 16 de febrero de 2017).

donaciones en el país, y se hicieron esfuerzos para conseguir recursos nuevos mediante contratos de investigación.

La llegada de Rodrigo Escobar Navia en 1981 a la rectoría despertó expectativas, dada su política de apertura y de renovación de la universidad con nuevos programas dirigidos a la minería y al desarrollo de los recursos marinos. Varios miembros manifestaron su acuerdo con la rectoría y consideraron que el esquema inicial de la universidad se había agotado ante la duplicidad con las carreras tradicionales o con otras universidades (Acta del Consejo Directivo número 1 de 1982, citada por Molina, L. F., s.f.). Sin embargo, Escobar, después de solo siete meses en la rectoría, presentó su renuncia y la renovación que propuso nunca se llevó a cabo, porque no se desarrollaron suficientemente las bases y la planeación para sacarla adelante. El Consejo Directivo nombró en agosto de 1982 a Mario Laserna Pinzón como rector encargado, con la idea de orientar nuevamente la universidad por la senda del éxito.

La primera medida de Laserna como rector encargado fue establecer la razón por la cual la universidad había llegado a tal estado de inconformidad y crisis. En una sesión extensa del Consejo Académico, los decanos manifestaron cómo los problemas financieros y administrativos se veían reflejados en el desarrollo académico, fruto de la inestabilidad en la rectoría, la cual en los últimos cinco años había contado con tres rectores, señalando al Consejo Directivo como responsable. Consciente de la problemática, el rector citó a los miembros del Consejo Directivo y Académico a una reunión conjunta en la que los primeros dejaron ver la percepción sobre un deterioro de la universidad que se acercaba peligrosamente a una "emergencia académica". Manuel Rodríguez, como vicerrector académico, llevó a cabo una enfática defensa de la universidad, resaltando las acciones y los resultados que estas estaban mostrando. De igual manera, les pidió dejar de lado los calificativos que podrían llegar a crear un caos real. Algunas de sus palabras fueron:

El problema es mucho más grave... se trata del proceso creciente de desconfianza del Consejo Directivo respecto a los estamentos internos de la Universidad y la desconfianza de estos últimos en la capacidad de gobierno del Consejo Directivo. Internamente es cierto que falta dirección a nivel de Rectoría. Hay mala designación de directivos. Falta la solución oportuna de los problemas



Manuel Rodríguez junto a un grupo de decanos y profesores frente al edificio Franco en el discurso de un estudiante. Ernesto Guhl Nannetti, Alberto Schotborgh Schotborgh, Arturo Infante Villarreal, Luis Enrique Amaya, Eduardo Sarmiento, María Teresa Guerrero, ca. 1980 (Oficina de Administración Documental, Universidad de los Andes).

financieros. Falta una mejor consecución de apoyo para la Universidad (...) El Consejo Directivo parece ver un irreversible deterioro en la Universidad y manifiesta su desconfianza en los estamentos internos —administradores, decanos y profesores— afirmando que son incapaces de resolver los problemas internos de la Universidad. Por otra parte, la imagen del Consejo Directivo está deteriorada y se expresan dudas sobre su legitimidad. Se trata, pues, de un serio problema institucional. Un problema que, sin duda, parece volverse crónico en la Universidad (Acta del Consejo Académico número 32, 26 de agosto de 1982).

Luego de las reuniones organizadas por Mario Laserna, su diagnóstico permitió poner en marcha medidas para superar las diferencias entre los directivos de ambos consejos. El Consejo Directivo nombró, en octubre de 1982, a Rafael Rivas Posada como rector en propiedad. Inmediatamente, identificó como posibles causas de la crítica situación económica de la universidad la financiación de labores de investigación con ingresos corrientes provenientes de matrículas de pregrado, lo cual era aún imposible hasta para universidades muy solventes económicamente de Estados Unidos; la proliferación de programas de posgrado con la idea de que eran productivos desde el punto de vista económico, cuando en realidad casi todos fueron deficitarios; la excesiva autonomía de las facultades y centros de investigación para la celebración de contratos de consultoría e investigación,

con la consiguiente falta de control; las distorsiones que causó en ciertos sectores docentes la proliferación de contratos de consultoría; la costumbre de celebrar contratos de duración indefinida para el personal docente e investigativo de todo tipo; los resultados variables e imprevisibles de los cursos de educación continuada y de vacaciones; la pretensión de financiar la inversión con ingresos corrientes de matrículas; y la necesidad de pagar el servicio de las deudas bancarias contraídas para gastos de inversión con el presupuesto de funcionamiento. Estos factores no eran todos, según Rivas, pero debían ser tenidos en cuenta a fin de diseñar las medidas tendientes a eliminar el desequilibrio permanente entre los ingresos y los gastos. A las apreciaciones del rector, habría que agregar la excesiva autonomía presupuestal y académica dada a las facultades, los departamentos, los centros de investigación y hasta a los profesores, después de las protestas de 1973 (Molina, L. F., s.f.).

Manuel Rodríguez lideró el proceso de modificación de cursos de humanidades que se impartían a los estudiantes de la universidad. Uno de los nuevos cursos que se crearon fue ideado por el vicerrector Rodríguez, quien logró conformar un programa académico en el que se pudieran discutir los temas relevantes y de actualidad del país: lo bautizó "Colombia hoy", nombre de un



Posesión del rector Rafael Rivas Posada en 1982. Algunos de los asistentes son Manuel Rodríguez (izquierda), Gloria Zea de Uribe, Álvaro Salgado Fariás, Humberto Serna, Eduardo Aldana y Augusto Cano Motta, entre otros (Oficina de Administración Documental, Universidad de los Andes).

libro muy popular publicado en 1978.²² El curso cubría diferentes módulos para los cuales el vicerrector y profesor Rodríguez invitaba a expertos que cubrían cada uno, entre ellos Mario Latorre, Fernando Cepeda y Ernesto Guhl (Entrevista de L. F. Molina L. y J. D. Rojas R. a M. Rodríguez B., Bogotá, 16 de febrero de 2017).

Los déficits acumulados obligaron a solicitar un préstamo casi por el equivalente a los ingresos por matrícula de pregrado en un semestre, a fin de lograr una situación normal de tesorería en 1985, solo si se rebajaba durante los siguientes cinco años el déficit presupuestal de operación. Desde 1983 ya se había congelado la nómina docente y administrativa, controlado los gastos de investigación y consultoría, disminuido los cursos y secciones, aumentado gradualmente los cupos de pregrado²³, concentrado la actividad en menos áreas y distribuido mejor la carga docente entre el profesorado²⁴. Estas medidas, sin embargo, no fueron suficientes para consolidar la estructura financiera de la universidad, la cual alcanzó su peor momento entre 1983 y 1984, y su alivio casi definitivamente en 1989.

²² La editorial mexicana Siglo XXI publicó en la década de los setenta una serie de libros que tenían como fin cubrir la estructura social y económica de varios países latinoamericanos. El modelo era el de la selección de un editor prestigioso que se encargaba de buscar los autores y de la administración del proyecto. Surgió entonces el libro *Brasil Hoy* con el editor Celso Furtado, *Chile Hoy* con Anibal Pinto, *México Hoy* con los editores Pablo Casanova y Enrique Florescano. Para el caso colombiano, Mario Arrubla fue encargado de la tarea que contó con los autores Jesús Antonio Bejarano, J. G. Cobo Borda, Jaime Jaramillo Uribe, Salomón Kalmanovitz, Jorge Orlando Melo y Álvaro Tirado Mejía. El libro completó más de 13 ediciones. Véase al respecto <http://www.jorgeorlandomelo.com/colombiahoy.htm>

²³ Se aumentaron los cupos de pregrado con el fin de utilizar al máximo los espacios físicos, las horas hábiles y la disponibilidad del cuerpo profesoral, particularmente de tiempo completo y medio tiempo. El promedio de número de secciones dictadas por profesores de tiempo completo en el segundo semestre de 1982 fue de 1,9; en el primer semestre de 1984 de 2,3. Los cursos dictados por la tarde aumentaron de 311 en 1983 a 368 en 1984. Afirmaba entonces el rector que antes de este cambio la universidad era "de medio tiempo" (Acta del Consejo Directivo número 1 de 1985, citada por Molina, L. F., s.f.).

²⁴ Hubo un aumento de más de 1.000 estudiantes entre 1984 y 1985, sin contar con los de posgrado, sin que esto significara aumento de profesores, sino incremento en la eficiencia del número de puestos-estudiante atendidos por ellos (Acta del Consejo Directivo número 2 de 1985, citada por Molina, s.f.).



Ernesto Guhl Nannetti (izquierda), Luis Enrique Amaya q.e.p.d (centro) y Manuel Rodríguez (derecha), ca. 1976 (Oficina de Administración Documental, Universidad de los Andes).



Ceremonia de graduación de marzo de 1984. El estudiante Ávaro Lecompte camino a recibir el grado Cum Laude en física, luego de concluir simultáneamente los estudios de Física, Matemáticas e Ingeniería Mecánica en convenio con universidades en el exterior. En la mesa de izquierda a derecha: Rafael Rivas Posada, Manuel Rodríguez, Carlos Morales, Augusto Cano y Gloria Zea (Oficina de Administración Documental, Universidad de los Andes).

Manuel Rodríguez como vicerrector académico presidía todos los comités de investigación de la universidad, hecho que lo acercó a liderar investigaciones y a mantener vivo su gusto por esta materia. También impartía cursos en la Maestría en Administración (MBA), y desde su puesto en la vicerrectoría conocía la Facultad de Administración y el potencial por desarrollar que tenía. A principios de 1984 la decanatura de esta facultad quedó vacante, y él mismo se postuló ante el rector Rivas, argumentando la buena labor que podría desarrollar en la facultad y el agotamiento que sentía como vicerrector (Entrevista de L. F. Molina L. y J. D. Rojas R. a M. Rodríguez B., Bogotá, 16 de febrero de 2017). La deliberación sobre su nombramiento no tardó mucho y de esta forma cerraba su paso por la vicerrectoría académica.

Profesor y decano de la Facultad de Administración Enseñanza, investigaciones y publicaciones 1984 - 1990

Los Andes pasó el trago amargo de comienzos de los 80 (que incluyó una huelga de empleados y catástrofe financiera) y después de ello Manuel Rodríguez de bajar (léase subir) de vice-rector a decano, y encargarse de reconstituir la Facultad, trayendo uno por uno a los desafectos que nos habíamos ido en busca de un mejor clima de trabajo.

Enrique Ogliastri

(Boletín de Noticias, 1999).

En 1984, el Consejo Directivo de la Universidad de los Andes designó a Manuel Rodríguez por segunda ocasión como decano. En esta oportunidad fue de la Facultad de Administración. Para entonces esta Facultad tenía diez años de funcionamiento y apenas contaba con cinco profesores de planta, muy pocos ciertamente, porque algunos se habían retirado frente a su inconformidad por la aguda crisis que en diversos ámbitos administrativos y académicos, experimento la Universidad en el primer lustro de los años ochenta.

Este cargo no fue ofrecido sino solicitado por Manuel Rodríguez al rector. A él también estaba aspirando su amigo Rudolf Hommes, quien al enterarse a través del mismo Manuel Rodríguez de lo que ocurría, inmediatamente desistió, porque no era difícil suponer que estaba en desventaja. El motivo de M. Rodríguez para pedir la decanatura, era el potencial que siempre vislumbró en Administración desde que se desempeñaba como vicerrector (Entrevista de L. F. Molina L. y J. D. Rojas a Manuel Rodríguez Becerra, Bogotá, 16 de febrero de 2017).

Una primera etapa de investigación comprende quince años que trascurren entre su llegada a la universidad, una vez completa su maestría en Oxford University en 1976 hasta 1990 cuando concluye su gestión como decano de Administración.



Seminario Internacional de la Labor Gerencial en los 80's. Hotel Tequendama. Universidad de los Andes. Oct. 17-19 de 1984. Colección particular.

Su trabajo en este periodo, sin omitir todo su empeño como directivo, es bastante prolífico en materia de publicaciones y docencia, enfocado en cuatro líneas: historia empresarial, relaciones liberales y sindicalismo en Colombia, organizaciones y educación en administración (Mensaje de Carlos Dávila a José Miguel Ospina, Bogotá, 7 de agosto de 2016).

Manuel Rodríguez siempre ha considerado la investigación y las publicaciones como dos actividades que deben ligarse íntimamente a la docencia. Por otra parte, que investigación y docencia no deben ser actividades solitarias sino oportunidad que aprovechó para trabajar con sus colegas, además de medios para establecer o fortalecer relaciones con otras unidades de la universidad. Así lo hizo como decano de la Facultad de Artes y Ciencias, y como profesor de la Facultad de Ingeniería y del Centro de Investigaciones del Desarrollo Regional (CIDER).

Con su proyecto de grado de maestría y sus primeras investigaciones en historia empresarial, Manuel Rodríguez empezó a labrar en la Facultad de Ingeniería una senda que lo condujo más adelante en esta línea hacia la Facultad de Administración.

En el tema de empresariado, su tesis en Oxford titulada, *El empresario industrial del Viejo Caldas*, definió también un interés

por los estudios regionales, muy en boga en Colombia durante las décadas de los años 1970 y 1980. Por eso siguieron dos investigaciones que promovió en 1979 entre la Facultad de Artes y Ciencias (de la que era decano) y el CIDER sobre el empresariado de Barranquilla y Cartagena. De la primera salió publicado en 1982, el trabajo, "Los empresarios extranjeros de Barranquilla, 1820-1900" (conjuntamente con Jorge Restrepo),²⁵ en la revista del CEDE, *Desarrollo y Sociedad* (No. 8) y reimpresa luego en las Monografías de la Facultad (No. 4, 1987). De la segunda investigación salió publicada en 1986, "Actividad comercial y el grupo de comerciantes de Cartagena a fines del siglo XIX" (investigación conjunta también con Jorge Restrepo), en la edición príncipe (No. 1) de la revista *Estudios Sociales*, órgano de la Fundación Antioqueña de Estudios Sociales (FAES). También apareció luego como Monografía de la Facultad, (No. 6, 1987; reimpresa en 2002). Precisamente la serie *Monografías de Administración* empezó a publicarse en 1986 como un ambicioso proyecto editorial propuesto por C. Dávila y E. Ogliastrí con el decidido apoyo del decano. Es sin duda el proyecto editorial más vigoroso y sólido de la Facultad hasta el momento.

El origen de ambos estudios sobre la Costa, que figuran entre los pioneros sobre la historia de los negocios y el empresariado en el Caribe colombiano, habían sido iniciados por su gran amigo Alberto Umaña durante su estancia en Oxford²⁶. Sin embargo, le cedió toda la información que había recolectado a Manuel Rodríguez, quien a su regreso al país, decidió concluirlos (Entrevista de L. F. Molina L. y J. D. Rojas a M. Rodríguez, Bogotá, 10 de febrero de 2017). Fue relanzada como tal en ese año en Barranquilla y Cartagena en eventos en que los varios

²⁵ Jorge Restrepo no solo fue compañero de investigación sino que ya había sido su secretario general en la Facultad de Artes y Ciencias.

²⁶ Alberto Umaña mostró grandes dotes intelectuales como economista y desde joven animó el trabajo de muchos investigadores facilitando a varios de ellos sus cuidadosas recolecciones de información que sirvieron para escribir y publicar numerosas obras. Alberto Umaña recién llegado de Oxford también había hecho una recopilación estadística sobre historia del comercio exterior colombiano, con la que desafió los datos de McGreevey, cuyo célebre trabajo cliométrico sobre Colombia despertó grandes debates en los años setenta (Kalmanovitz, S., 2015).

historiadores de la región como Eduardo Posada y Adolfo Meisel, señalaron el carácter pionero de las investigaciones.

Como docente, Manuel Rodríguez diseñó y enseñó con Carlos Dávila, su colega de Ingeniería Industrial, los cursos, *Historia de la industrialización en Colombia I* e *Historia de la Industrialización en Colombia II*. Ambos se ofrecieron en el Departamento de Ingeniería Industrial en 1978 y 1979 y eran más especializados que el de *Historia del desarrollo empresarial colombiano (HDE)*, impartido desde 1974 en la Facultad de Administración. Entre 1982 y 1985, por ausencia de profesores en la facultad, Manuel Rodríguez asumió el curso. Antes lo habían enseñado Carlos Caballero (1974) y el también ingeniero industrial Enrique Ogliastri (1975-1980). Carlos Dávila señala que si Manuel Rodríguez no hubiera adoptado esta cátedra en 1982, “posiblemente el curso HDE y lo que es hoy el GHE no hubieran sobrevivido” (Mensaje de Carlos Dávila a José Miguel Ospina, Bogotá, 7 de agosto de 2016).

La idea de incluir la historia empresarial como campo de investigación y docencia en los programas profesionales en Colombia por su valor formativo para los estudiantes de administración, fue sustentada en una ponencia que presentó en el Primer Encuentro Latinoamericano de Investigadores en Administración, organizado por la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, realizado en Cali, a finales de 1984. Entre otros puntos de vista, dijo lo siguiente:

(...) la simple indicación de la existencia de aproximaciones concentradas en el estudio comparativo del desarrollo de las estructuras de los negocios y de la política de empresas, o de la determinación del papel del empresariado en el desempeño económico, sugieren que la historia empresarial tiene una importancia central para las facultades de administración. Sin embargo, al constatar el estado del arte se encuentra que, sólo en forma excepcional, este tema ha hecho parte de la vida de las escuelas de administración en los últimos cuarenta años, en sus quehaceres docente e investigativo. Este es un hecho fácilmente constatable tanto en los centros universitarios de los países altamente desarrollados como en las universidades de los denominados países del Tercer Mundo. Una excepción a esta afirmación la constituye la Universidad de Harvard que en los años cuarenta estableció el Centro de Estudios sobre Historia Empresarial, de

profunda influencia en el avance del campo y en cuya escuela de administración se han adelantado en las últimas décadas, estudios pioneros como el referido de Chandler. Excepción a esta afirmación también la constituye el centro de investigaciones creado en los años cincuenta por el profesor Barry Supple, en la Universidad de Manchester y el existente en el London School of Economics. Sin embargo, es del caso anotar que los tres centros referidos fueron creados en el contexto de escuelas de economía o de historia y que las actividades en ellos desarrolladas no siempre han tenido una estrecha vinculación con las escuelas de administración. El grueso de la investigación en historia empresarial ha sido, no el fruto del trabajo de centros de investigación especializados, sino el resultado de la labor intelectual de investigadores o grupos de investigadores aislados, vinculados a facultades de historia, sociología, psicología, economía y, excepcionalmente, administración, o que han adelantado su tarea por fuera de la universidad. Finalmente, se subraya que en la última década se ha presentado en la universidad norteamericana un impresionante incremento del número de cátedras y centros de investigación sobre la actividad empresarial, fenómeno muy significativo... que, eventualmente, se traducirá en el avance de la investigación de carácter histórico. Con respecto a nuestro país y tal como lo sugerimos en párrafos anteriores, afirmamos que la historia del desarrollo empresarial colombiano ha sido un campo escasamente estudiado por los profesores universitarios. Más activos que los académicos han estado los intelectuales provenientes de sectores no universitarios, así como algunos empresarios que se han aproximado al tema con trabajos de muy diversa índole²⁷.

El curso Relaciones laborales y sindicalismo en Colombia lo diseñaron Manuel Rodríguez y Carlos Dávila en 1978 para dictarlo en la modalidad de *co-teaching* entre 1978 y 1990. En el MBA lo dictaron a mediados de la década de los años 1980. Una versión de este curso para la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos la enseñó, también con Carlos Dávila en la modalidad de *co-teaching*, entre 1985 y 1990. El curso se basaba en investigación empírica sobre historia de sindicatos y

²⁷ Uno de los mecanismos empleados por la Facultad de Administración de Uniandes para impulsar la investigación en historia empresarial fue la elaboración de tesis de grado tanto en pregrado como en maestría (Rodríguez, M., 1984).

conflictos sindicales ocurridos durante esos años, que los estudiantes debían adelantar como ejercicio de investigación durante el semestre. Varios estudiantes los continuaron como tesis de pregrado, y en ocasiones como tesis de MBA. En total resultaron cerca de quince tesis de grado en Ingeniería Industrial y en Administración asesoradas por ambos profesores.

Manuel Rodríguez y Carlos Dávila también fundaron el Área de Organizaciones en 1976. Hasta 1989, esta fue interfacultades (Ingeniería Industrial, Artes y Ciencias –Psicología– y Administración). En 1989 esta experiencia sirvió para darle forma a la idea de organizar la Facultad de Administración por áreas académicas, cuando se desempeñaba como decano. Además, entre 1985 y 1990, los mismos Manuel Rodríguez y Carlos Dávila enseñaron en *co-teaching*, el curso Análisis Organizacional en la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos.

El interés de Manuel Rodríguez por el campo de las organizaciones tenía sus antecedentes en la investigación para su tesis de pregrado en Ingeniería Industrial (1969) porque es un estudio sobre "La necesidad de logro (*n-achievement*) en los estudiantes de la Universidad de los Andes". Este fue una de las lecturas que se estudió y discutió en los cursos de organizaciones en Uniandes, durante la década de los años 1970²⁶.

Durante la década de los años 1980, participó en numerosos debates que se dieron en varias ciudades del país y del exterior, en el marco de las asambleas anuales del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (Cladea), sobre la calidad de la educación en administración y la necesidad de promover la investigación y las publicaciones en este campo. Dos hechos que dieron liderazgo a la Facultad de Administración en la animación de los debates para mejorar la formación en administración en el país fueron la creación de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración (Ascolfa) no fue tanto que Manuel Rodríguez fuera su presidente entre 1985 y 1987, sino un estudio sobre la educación en administración

²⁶ Para C. Dávila, "quienes están hoy en día interesados en el *empresarismo*, podrían examinar esta investigación empírica adelantada a la luz de una teoría psicológica de la motivación (la teoría del *n-achievement* de David McClelland). Mensaje de Carlos Dávila a José Miguel Ospina, Bogotá, 7 de agosto de 2016.

en Colombia encargado en 1989 por la Misión de Ciencia y Tecnología, el Ministerio de Educación y el Departamento de Planeación Nacional-Fonade (Misión de Ciencia y Tecnología, MEN-DNP-Fonade, 1990). El diagnóstico se llevó a cabo entre 1989 y 1990 en vísperas del gobierno de César Gaviria. Como decano, Manuel Rodríguez convocó a un grupo de profesores de la Facultad (Luis E. Romero y Carlos Dávila) que en equipo con él, adelantaron la investigación correspondiente. Uno de los puntos de vista del decano era:

Si lo que se intenta es crear programas con un perdurable y profundo impacto en nuestra sociedad, las facultades y escuelas de administración deben comprometerse en programas de investigación de largo plazo, con agendas definidas que la dinámica misma de las tareas académicas se encargará de afinar y replantear. Algunos universitarios... estarán pensando que estamos aquí diciendo lo obvio, puesto que es bien conocido que la investigación es uno de los fines mismos de la universidad. Eso es obvio cuando examinamos el discurso, la retórica de la universidad colombiana, pero muy poco obvio cuando examinamos el quehacer de las facultades y escuelas de administración de nuestro país, en donde la investigación está prácticamente ausente o presenta un incipiente desarrollo.

Estas afirmaciones duras, pero necesarias, recogen la historia de nuestras facultades y escuelas que han emprendido en el pasado diferentes proyectos docentes, en unos casos llevados por una moda o el rótulo internacional del momento, que, a la postre, han tenido resultados muy limitados o de dudoso alcance. Esos pobres resultados se originan, en una parte, del hecho de que antes de que los proyectos fructifiquen y cristalicen, ha aparecido una nueva moda que los ha desplazado a un segundo plano; y de otra parte, de la escasa, o nula existencia de programas investigativos que los sustenten, los guíen y los evalúen, o, en otras palabras, que sirvan para acumular y aprender de la experiencia.

Además, los pobres resultados de los proyectos docentes iniciados con tanto entusiasmo y expectativas han tenido consecuencias muy negativas. Se han desacreditado, hasta el punto de desaparecer, no obstante las promisorias posibilidades que objetivamente presentaban. Han producido con frecuencia un sentimiento de frustración que, en su reiteración, ha conducido a reforzar la muy curiosa creencia de que el conocimiento

administrativo es tan *sui generis* que, quizás, no debe nutrirse de los conocimientos generados por la investigación científica (Sudarsky, J. y Rodríguez, M., 1987).

Los resultados muy inesperados en relación con la baja calidad de los estudios y la escasa investigación, que fue posible establecer, generaron durante su divulgación en diversos eventos llevados a cabo en el país, una gran polémica entre los decanos de varias facultades que sugirieron "lavar la ropa sucia en casa". La respuesta de Manuel Rodríguez fue contundente: la Facultad de Administración de los Andes financió la publicación del estudio como libro y lo distribuyó gratuita y ampliamente en las facultades miembros de Ascolfa (M. Rodríguez, C. Dávila y L. E. Romero, 1992). El documento se convirtió en un referente que guió muchos ajustes a la educación y abrió la senda para la investigación y las publicaciones con temática colombiana, en las escuelas de administración y negocios del país. La realidad de las Facultades de Administración en Colombia en los años ochenta y noventa fue el ambiente hostil a la teoría y la investigación, algo que iba en contravía de lo que ocurría en Los Andes.



Discurso de Manuel Rodríguez durante la ceremonia de grados de marzo de 1987 (Oficina de Administración Documental de la Universidad de los Andes).

Precisamente, como una parte del debate y de la problemática que había identificado en materia de investigación, escribió una ponencia con el profesor John Sudarsky titulada, *Reflexiones acerca de una agenda de investigación sobre el desarrollo de la capacidad empresarial*, publicada en 1987 en la *Revista Icesi*. En ella daba cuenta de la recién creada cátedra desarrollo de la capacidad empresarial, que con el patrocinio de Dow Química de Colombia, fundó la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, cuyo objeto era adaptar y elaborar un conjunto de tecnologías para desarrollar la capacidad empresarial en diferentes poblaciones, especialmente en aquellas que son propias de la actividad de la universidad: estudiantes de pregrado y posgrado y participantes de los programas de educación continuada (ejecutivos con experiencia, profesionales, etc.). "Nos proponemos compartir estas tecnologías con otros centros educativos, en la medida que se vaya probando su validez"²⁹. Rodríguez y Sudarsky hacían énfasis "en los aportes que a nuestro juicio pueda hacer la Historia de los negocios para la creación del espíritu empresarial, un tema que a nuestro parecer demanda una mayor atención por parte de las facultades de administración". Manuel Rodríguez concebía la "investigación como la forma sistemática y más eficiente de acumular la experiencia, orientada hacia la acción. Y la acumulación de la experiencia es... un requisito indispensable para nutrir los programas que pretenden desarrollar la capacidad empresarial". Entre otros

²⁹ Sudarsky inició un pequeño curso con base en un material norteamericano, sobre cómo crear nuevas empresas. De esta manera nació la Cátedra Dow Química Colombiana, sobre desarrollo empresarial que estuvo en marcha de 1986 a 1989 y que permitió elaborar los primeros materiales de enseñanza en este campo y el entrenamiento de cuarenta estudiantes por semestre en que también se motivaban para que iniciaran una carrera como empresarios. El gerente de la Dow financió además, la traducción de textos y los estudios de varios profesores en el exterior. El programa fue pionero en el país y una forma de responder a las altas tasas de desempleo durante la recesión económica vivida a lo largo del gobierno de Belisario Betancur. La principal justificación que tuvo la nueva cátedra fue el informe de la Misión Chenery sobre empleo en Colombia —dirigida por el economista Hollis Chenery en 1984—, que demostró como parte de la responsabilidad de las altas tasas de paro de personal titulado, correspondía a las universidades que no controlaron la sobreoferta de profesionales en algunas áreas. Como alternativa se consideró fomentar el potencial empresarial en los estudiantes antes de que se graduaran (López, H., 1986).

temas, ambos profesores llamaban la atención sobre la urgencia de estudiar el emprendimiento y la actividad empresarial en las escuelas de administración en temáticas y aspectos desarrollados desde sus tesis de pregrado y posgrado como la definición del comportamiento empresarial, desarrollo de la vida adulta, entrenamiento en logro, evaluación social del empresario, intraempresariado (impulso a empresas que ya existen), empresa familiar, comportamiento empresarial, coyuntura e historia, capital gestor, sociedades y desarrollo moral (Revista Icesi, pp. 29 a 45).

Esta revisión autocrítica de las escuelas de administración, indudablemente motivó a Manuel Rodríguez como decano de Administración en Uniandes a comenzar un ambicioso programa de fortalecimiento de la facultad que incluyó desde un aumento de la planta profesoral hasta un espacio suficiente y adecuado para biblioteca satélite, aulas para MBA, salas de reunión y oficinas para personal administrativo y docente, que permitieran desarrollar adecuadamente las actividades propias de una facultad de este tipo.

Al finalizar su periodo como decano en 1990 había logrado despertar una reflexión sobre la necesidad de mejorar los estudios de administración en el país, pasar de 5 a 25 profesores de planta y gestionar ante las directivas de la universidad, la asignación presupuestaria para la remodelación del edificio RGC, la cual se realizó de acuerdo con las exigencias para el adecuado funcionamiento de la facultad. Parte del trabajo del decano fue recomponer el equipo docente atrayendo de nuevo los "profesores históricos" del departamento de Ingeniería Industrial que se había retirado años atrás por diversos disgustos con la universidad. Otros, como Vicente Pinilla, líderes del movimiento de profesores que se manifestó críticamente por el mal camino que había tomado Ingeniería Industrial en los Andes en 1978, al saber sobre el nombramiento del nuevo decano, "Regresé a Administración de los Andes en 1984, después de plantearle tal deseo a Manuel Rodríguez" (Boletín de Noticias, 2003).

No obstante el fuerte peso que tuvo inicialmente el grupo fundador de profesores formados en ingeniería industrial con fortalezas académicas en ciencias sociales y humanidades (E. Ogliastri, J. Serrano, Vicente Pinilla, C. Dávila, G. González y el mismo M. Rodríguez) que se empezó a reintegrar a la facultad después de la diáspora de finales de los años de la década de

1970, el decano trazó el camino para construir una identidad basada en la interdisciplinariedad del cuerpo docente, la conformación de áreas en vez de departamentos (afín tal vez con un modelo de organización inspirado en Oxford University), institucionalizar la investigación y las publicaciones, definir contenidos curriculares que no solo tuvieran en consideración las organizaciones privadas sino las públicas y las del tercer sector, pero entendidas según la idea de su responsabilidad sobre la gestión de lo público, y por último, el enfoque *sui generis* en una escuela de su tipo, que fue considerar la historicidad de la administración y de todos los campos académicos que la nutren.

La Facultad de Administración mantuvo una benéfica dependencia de profesionales de otras áreas limítrofes como la economía, la ingeniería, la sociología, la ciencia política y la psicología industrial para desarrollar su programa de investigación, gracias a lo cual ganó en interdisciplinariedad, otro rasgo muy *sui generis* que la diferenciaba en cuanto a organización y orientación, del conjunto de facultades de administración en el país. Gustavo González sintetiza el efecto de la estructura basada en áreas y de otros cambios que transformaron la atmósfera de la Facultad durante la decanatura de Manuel Rodríguez:

No es nada fácil la tarea de construir esperanza en medio del aparente desmoronamiento de lo que nos rodea y en el que nosotros también podemos caer. Sin embargo, debo resaltar cosas de esta Facultad y de esta área de gestión que veo hacen nuestra tarea ardua pero posible. Ya conté que llegué a ella cuando salía descorazonado de un Departamento de otra Facultad. Hace ya una década me invitó Manuel Rodríguez a formar parte de ella. Recuerdo la hospitalidad con la cual fui recibido por un buen número de los que aquí están presentes.

Recuerdo las reuniones muy tempranas del área de organizaciones que en ese entonces se reestructuraba. Eran en la Casita Rosada, pues este edificio se hallaba en construcción; la casita que había sido pensión estudiantil y que uno de nuestros profesores nos explicaba lo había alojado en sus años universitarios. Menciono estos detalles por si alguno de los presentes lo ha olvidado, allí hicimos un pacto: investigar los modos de gestión en nuestra sociedad, evaluarlos, discernir sus defectos y sus cualidades, y de ahí contribuir a la formación de las nuevas generaciones (Boletín de Noticias, 2001).

Otro de los logros fue la creación de seis nuevos programas de educación avanzada, con lo cual la Facultad se convirtió en la mayor escuela de posgrado de la universidad, representando aproximadamente el 50% de la población estudiantil a ese nivel. La explicación del éxito en la matrícula de posgrado en administración en Uniandes, el país y el mundo se debió a que era un programa de estudios no solo en especialización, sino en magister y doctorado, mostraba tendencia a la masificación por estar abierta a profesionales de todas las áreas.

La creación de estos programas fue establecida en el plan de desarrollo de la Facultad 1984-1990, en el que se planteó un conjunto de acciones para fortalecer el cuerpo profesoral, mejorar el nivel académico de los programas existentes, expandir y diversificar los programas de pregrado, postgrado y educación continuada y a crear un centro de investigaciones.

La ejecución del plan permitió incrementar la población de estudiantes matriculados en los programas de pregrado y postgrado, de 278 en 1984 a 775 en 1987 y 945 en 1990. Solo en posgrado, pasó de 24 en 1984 a 395 en 1987 y 500 en 1988, cifra que permaneció constante hasta 1990. En pregrado aumentó de 232 en el primer semestre de 1984 a 330 en 1987 y a 400 en 1990. Los programas abiertos que dispararon la matrícula fueron la Especialización en Finanzas y la Especialización en Mercados (1984), la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos (1985), el magister en Dirección Universitaria y el Magister en Administración Paz del Río y la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos: Ecopetrol (1987). Como de costumbre, este proyecto lo ideó, planeó y ejecutó el decano haciendo equipo, en esta ocasión con el profesor Javier Serrano (Entrevista de L. F. Molina a Javier Serrano, Bogotá, 15 de febrero de 2017).

Los programas se dirigen fundamentalmente a profesionales de diversas disciplinas con una experiencia de trabajo y con vinculación laboral en el área de la especialización elegida. Los programas permiten que los participantes continúen trabajando, lo cual exigió diseñar métodos de enseñanza diferentes a los de los programas tradicionales de pregrado y posgrado y desarrollar materiales docentes para los talleres y metodologías activas (resolución de casos y problemas, ejercicios de simulación con microcomputadores, etc.), con el fin de garantizar el nivel académico esperado. Las especializaciones tuvieron una

demanda inusitada, desbordando la capacidad de la Facultad, debiendo hacer malabares administrativos para tratar de satisfacer en adelante, la avalancha de aspirantes (Entrevista de L. F. Molina a Javier Serrano, Bogotá, 15 de febrero de 2017).

Una de las innovaciones que se introdujeron fue el Magíster en Dirección Universitaria (1987), bajo la dirección del profesor Luis Enrique Orozco Silva y que se asignó por concurso a la Facultad con base en un convenio suscrito entre el ICFES y la universidad. Se financió con recursos aportados por el Gobierno nacional y el BID. Su objetivo es formar 260 directivos universitarios del país, entre rectores, vicerrectores, decanos y jefes de programa, entre otros, alrededor del estudio y reflexión sobre la universidad colombiana. El plan de estudios aborda teorías y técnicas de la gestión y planeación administrativa, articulados en perspectiva de la universidad contemporánea, que permita concebir y dirigir el proceso de planeación del sistema de educación superior y de las universidades. Los directivos universitarios así formados quedan en capacidad de aportar al mejoramiento de las universidades. El programa tuvo especial cuidado en lograr la vinculación de estudiantes provenientes de todas las regiones del país, cuya participación se asegura mediante seis reuniones en Bogotá, de dos semanas de duración cada una, a lo largo de dos años, en el cual se puede adelantar la mayor parte de su trabajo académico en su lugar de residencia, gracias a textos, tutorías y materiales que entrega el programa. El magíster desarrolló un programa de investigación, financiado con recursos del programa.

Los posgrados vinculados a la empresa siderúrgica colombiana Paz del Río desde 1987, fueron de carácter temporal hasta 1989. La Facultad había tenido una experiencia anterior (1980) con resultados satisfactorios, por lo cual, esta empresa decidió retomarlos para formar su personal directivo. Para el decano, las versiones que tuvo a cargo las asumió para desarrollos similares con otras empresas. La Especialización en Recursos Humanos para Ecopetrol, fue otorgada a la Facultad mediante un concurso en el cual participaron cinco universidades del país. Por otra parte, la Facultad diseñó un magíster para ejecutivos con experiencia, un posgrado en banca conjuntamente con la Asociación Bancaria (1988), así como un ajuste al magíster de tiempo completo. Esta expansión implicó asimismo fortalecer la

planta de profesores de tiempo completo –que se convirtieron en el 90% de la planta docente de la Facultad-, y de profesores visitantes del extranjero (Rodríguez, M., 1987).

De su gestión en la Facultad como decano, aprovechó la ceremonia de entrega simbólica del edificio de la Facultad de Administración a la de Derecho, llevada a cabo el 27 de septiembre de 2007, para hacer una remembranza de lo que significó el edificio RGC para construir la identidad de la facultad, donde funcionó por varios años. Su adecuación había sido uno de sus principales logros pero en ese momento en calidad de profesor titular, pudo expresar la idea de su modelo de facultad:

Hoy damos la bienvenida a la Facultad de Derecho, representada en su decano y sus profesores, a su nueva sede, ubicada en este edificio RGC que traduce exactamente Refugio de Gamines C. La Facultad de Administración ha funcionado en este querido refugio un poco más de tres décadas, que prácticamente coinciden con la existencia de nuestra unidad académica.

Necesario recordar que el RGC hizo parte de la fábrica de chocolates Chávez y La Equitativa, cuyo edificio principal, una bella muestra de la arquitectura industrial de principios del siglo XX, es hoy la sede de la rectoría de la universidad. Pero quienes estudiamos aquí en los años sesenta, conocimos a estos dos edificios como sede del Refugio de Gamines, una meritoria obra establecida por Yolanda Pulecio de Betancourt.

Estos predios, una vez adquiridos por la universidad, se unieron en forma natural a su campus, cuya mayor parte de edificaciones y zonas verdes habían tenido originalmente destinos muy distintos al de ser un centro de educación superior: una cárcel de



De izquierda a derecha, Edificio RGC remodelado, sede de la Facultad de Administración de 1990 a 2007; Edificio RGC previo a la remodelación; Remodelación del Edificio RGC (Oficina de Administración Documental de la Universidad de los Andes).

mujeres, un asilo de locas, una fábrica de sombreros, una fábrica de cervezas y un convento de monjas, entre otros. Sólo la historia nos dirá si esos edificios pasaron a mejor vida al ser comprados por la Universidad de los Andes, a precios bastantes módicos, por supuesto, toda vez que se trataba de una vecindad relativamente indeseable e insegura de Bogotá.

La universidad adecuó el entonces edificio de dos pisos que, no obstante su vejez y destartale, tenía un noble aspecto, construido con materiales nobles: vigas de madera de árboles centenarios, un característico ladrillo de arcilla roja y tejas de barro. El primer piso del RGC se especializó en aulas para el servicio general de la universidad y el segundo piso se asignó a la recién fundada Facultad de Administración. En éste, además de instalarse las oficinas de los profesores y de la administración, se construyó un aula de especial significado para nosotros, los profesores de la Facultad: el salón para el Magíster de Administración.

Porque hay que recordar que en la cultura global de las facultades de administración, la calidad de un programa académico de posgrado se puede llegar a poner en cuestionamiento, si no tiene como asiento un hemiciclo, a la imagen y semejanza de los existentes en las escuelas que hoy son iconos internacionales en la educación en administración. Seguramente, los profesores visitantes, que por los setenta vinieron a la facultad, debieron juzgar, con no poca razón, que se trataba de un hemiciclo subdesarrollado, si se juzgaba por los precarios asientos de acrílico, el modesto trabajo de carpintería en triplex y la tembladera del salón. Pero su principal diseñador, Enrique Ogliastri, entonces director del magíster, y los profesores que enseñamos en él, en los setenta y ochenta, nos sentimos siempre muy cómodos en él, puesto que cumplía bien sus propósitos metodológicos.

Simplemente añadir que ese hemiciclo que utilizará ahora la Facultad de Derecho, luce significativamente mejor que el original, puesto que en la medida en que la universidad contó con nuevos recursos lo fue remozando hasta llegar a ser el de hoy. Se trata del hemiciclo pionero de la Universidad de los Andes y por eso siempre lo recordaremos con afecto.

Si bien a principios de la década de los ochenta, nuestro RGC estaba en capacidad de albergar con comodidad a la facultad con sus cinco profesores de planta, siete funcionarios, 200 estudiantes de pregrado y 20 estudiantes de magíster, ya hacia el

año 1987 parecía todo insuficiente. Contábamos ahora con cuatro programas de especialización (Finanzas, Mercados, Recursos Humanos y Banca), el nuevo programa de Presidentes de Empresa y un programa de Desarrollo Gerencial en expansión. Además, el número de profesores estaba en incremento y se preveía que llegarían a 30 en 1990.

Era urgente mejorar y ampliar nuestra planta física. Pero no solamente como respuesta a los retos del crecimiento, sino también como respuesta a problemas estéticos y de higiene. El RGC, restaurado a principios de los setenta con mucha imaginación y pocos recursos, ya demostraba su cansancio y deterioro. No se me olvidará un buen día en que una elegante señora me preguntó, en el hall del primer piso del edificio, en dónde quedaba situada la Facultad de Administración, puesto que estaba en búsqueda de información de alguno de nuestros nuevos programas de posgrado. Con algún temor le dije: "Esta es la sede, señora". Ella exclamó: "¡Esto!", añadiéndole a su despectiva exclamación una inconfundible cara de asco. No era para menos, los humores de amoníaco producidos por el pipi mal dispuesto por los precarios sistemas de los servicios de sanitario inundaban el hall de nuestra respetable facultad. A los pocos días, Guillermo Otálora ordenó echarle pico y pala a los susodichos baños, para modernizarlos, y que fuera la otra gran remodelación de nuestra escuela en los años ochenta. Para la época, también logramos convencer a la administración central que nos cediera las aulas del primer piso para transformarlas en una gran sala de PC, que en su momento causó no pocas envidias en otros vecindarios de la universidad.

Pero, teníamos que poner la planta física de la facultad a tono con su crecimiento académico. Lo único que logramos de la rectoría de entonces fue que nos autorizara que todos los excedentes económicos que produjéramos, a partir de diversas actividades, los pudiéramos utilizar en reformar el viejo edificio. Ello nos llevó a incrementar nuestras actividades dirigidas al lucro, que incluyeron, principalmente, la realización de grandes conferencias internacionales ofrecidas por gurús de la administración, entre los cuales no faltaron aquellos especímenes que descrestan a los ejecutivos, que pagan exóticas sumas por verlos y que hacen rabiar a más de un académico. No podemos olvidar la conferencia de "Cómo orientar el mercadeo" con tal éxito de taquilla que la logística se nos salió de las manos. Quedó un libro editado por Humberto Serna, muchos participantes felices, muchos participantes infelices, cuarenta conferencias en cinco pistas, una

rectoría un tanto insegura sobre la evaluación del evento, y eso sí, pingües utilidades que constituyeron el capital semilla de la obra.

En 1989 se inició la ampliación, restauración y reforzamiento del edificio (esto último para que dejara de temblar a la sazón de los pasos de sus visitantes). Se construyeron dos pisos adicionales en su cuerpo principal, alrededor del vacío que se erigió a partir del segundo nivel, se adicionó un piso en la columna de la T, y se dedicó el primer piso a la biblioteca y los centros de documentación. Tuvimos la suerte de contar con un magnífico arquitecto, Ernesto Jiménez, que sin duda logró un bello resultado. Quizá una de las mayores obsesiones, de muchos profesores del momento, fue dotar a la facultad de una biblioteca especializada al servicio de nuestros estudiantes y profesores.

En plena construcción me retiré de la decanatura de la facultad, lo cual significó que la factura del mismo la tuvo que acabar de pagar el nuevo decano, Javier Serrano, con la obvia colaboración del equipo de profesores entonces existente, gran parte del cual continúa, para fortuna de la universidad, en la facultad. No era muy difícil para él, si recordamos que uno de los grandes motores del proceso de expansión del posgrado fue precisamente el profesor Serrano, con un modelo que no solo sirvió para contratar nuevos profesores, sino también para mejorar nuestra infraestructura.

El RGC ampliado ha sido testigo y protagonista del impresionante crecimiento de la Facultad de Administración entre 1990, fecha en la cual entró a funcionar el "nuevo edificio" y el momento presente.

Yo regresé como profesor de planta, diez años después, y me encontré una facultad con un dinamismo extraordinario, sin duda, producto del acierto con el cual ha sido orientada y del clima de trabajo positivo y singular existente entre sus profesores y estudiantes.

Pero el RGC no estuvo ausente de esa gran dinámica de la facultad en el nuevo milenio. En efecto, hace unos tres años, la actual decana, María Lorena Gutiérrez, convenció a la rectoría de la necesidad de su renovación que hace que hoy luzca como nuevo y, en un magnífico estado, tal como lo recibirá la Facultad de Derecho.

Pero, no obstante, el RGC fue finalmente desbordado por el gran crecimiento de la facultad que, como si fuera una creciente del río San Francisco, nos ha mandado al otro lado del que hoy se llama Eje Ambiental.

Hoy, los profesores, funcionarios y estudiantes nos despedimos de este entrañable edificio. Quizá, en cincuenta años, algún historiador podrá juzgar si tuvo o no, una mejor suerte como establecimiento industrial, refugio de gamines, Facultad de Administración o Facultad de Derecho (Boletín de Noticias, 2007).

En entrevista que concedió en 2016 a un influyente portal de internet, Manuel hizo la siguiente reflexión sobre su trabajo como decano y profesor de la Universidad de los Andes:

En el liderazgo uno tiene que ser muy cuidadoso porque la Facultad de Administración creció y se volvió muy exitosa; pero de todas maneras, independientemente de que hubiera sido decano o no, en la actualidad sería una facultad importante.



Manuel Rodríguez leyendo el discurso sobre el edificio RGC -el cual se reproduce en estas páginas-, el día de la entrega a la Facultad de Derecho.

La dinámica misma de la universidad llevaba a que hubiera una facultad fuerte; por eso, considero que hay cuestiones de carácter sistémico en las que si se reconocen los esfuerzos y contribuciones, pero si yo no hubiera estado seguro en algún momento, seguramente alguien hubiera generado las condiciones para que la facultad saliera adelante. Ha habido decanos muy exitosos: Jorge Hernán Cárdenas, Javier Serrano, María Lorena Gutiérrez, entre otros.

Hay que ser muy consciente de que la cuestión sistémica funciona, pero eso no quiere decir que no se aporten cosas. En cierto momento, la formación de la facultad como una facultad multidisciplinaria fue una responsabilidad mía (La Silla Vacía, 2016).

Mediante Acta 3-90, el Consejo Directivo de la Universidad renovó por dos años más, a partir del 14 de julio de 1990, la designación de Manuel Rodríguez como decano. Sin embargo pocas semanas después, dejaría la universidad para asumir la dirección del Inderena, en momentos en que el país experimentaba una profunda crisis institucional y demandaba profundas reformas. Precisamente en el mes de noviembre de 1990, varios meses antes de dejar la decanatura, el gobierno del presidente Virgilio Barco, a través del decreto 1.150, creó la Comisión Presidencial para la Reforma de la Administración Pública del Estado Colombiano, a la cual fueron convocados Alberto Hernández Mora, Eduardo Aldana Valdez, Alfonso Esguerra Fajardo, José Vicente Katarain, Fernando Botero Zea, Rudolf Hommes y Manuel Rodríguez Becerra. Este hecho preparó el terreno para iniciar su exitoso paso por el sector público.

Sin que el país lo notara mucho, el gobierno Barco había iniciado el establecimiento de un nuevo modelo de Administración Pública que sería consolidado en 1991 con la nueva Constitución política. Tal modelo apuntó hacia cinco objetivos: productividad social de los recursos públicos, democratización de la administración pública, eficiencia y responsabilidad de instituciones y funcionarios, capacidad de gerencia y administración, y fortalecimiento institucional de la Presidencia de la República. De participar en la formulación, Manuel Rodríguez pasó a participar en la ejecución que liderará

su amigo César Gaviria como presidente de la República (1990-1994)³⁰.

Por último, poco antes de irse a trabajar con el gobierno, al decano Manuel Rodríguez se le ocurrió en 1990, la idea de tener un espacio propio en el edificio RGC para los libros y materiales

³⁰ De acuerdo con artículo de prensa: "Tras un año de consultas, de análisis y de investigación los expertos hicieron las formulaciones. / El informe contó con la fortuna de lograr interesar al presidente César Gaviria, desde antes de ser elegido. / Desde mayo de este año, cuando el estudio terminó, el presidente Gaviria había sido informado, en detalle, de sus beneficios. / El primer capítulo en comenzar a aplicarse fue el del fortalecimiento institucional de la Presidencia. Gaviria acogió de inmediato recomendaciones como la de crear las Consejerías de Seguridad Nacional, para la Constituyente y de Comunicaciones. / Es necesario fortalecer la institución de la Presidencia de la República para que en la adopción, seguimiento e impulsión de sus políticas, el Presidente cuente con información suficiente y confiable, conozca los puntos de vista divergentes, y pueda examinar opciones sobre programas gubernamentales y grandes proyectos de inversión, asignación de recursos y evaluación del compromiso de las agencias estatales con los planes de Gobierno, dice la primera recomendación en relación con el fortalecimiento de la Presidencia. / El estudio recomienda, además, crear las consejerías para la agenda gubernamental en el Congreso, para la privatización y la desregulación y para la política exterior. Estas ya han sido aplicadas por el Presidente. / Se plantea también la necesidad de situar en la Presidencia la Oficina General del Presupuesto. Recursos públicos. En este capítulo, la Comisión hizo las siguientes recomendaciones: a-Asegurar la adecuada redefinición de roles entre el sector público y el sector privado, utilizando selectivamente instrumentos de privatización o estatización de conformidad con el interés general. b-Eliminación gradual de los subsidios del lado del oferente y transición a un sistema de subsidios del lado del usuario. c-Desregulación y otras medidas dirigidas a controlar la expedición de nuevas normas. / La Comisión, en el análisis de este tópico, considera que el Estado abandona sus funciones esenciales, pero incursiona en actividades que podría desempeñar eficientemente el sector privado. / Las propuestas que en esta dirección hacen los expertos, están orientadas a optimizar la productividad social de los recursos públicos, asegurar la eficiencia y la democratización de la sociedad en su conjunto, liberar energías individuales, redefinir los roles del Estado y de los particulares (especialmente en cuanto a la asignación de recursos y a la asunción de riesgos), y afirmar el principio de responsabilidad individual. Democratizar administración. La esencia de este asunto apunta a asegurar la legitimidad democrática de la administración pública. Para su logro, se hacen las siguientes recomendaciones: a- Estimular y regular la intervención abierta de grupos de presión, de grupos defensores del interés público y de los demás interesados ante las entidades públicas antes que éstas tomen las correspondientes decisiones. b-Fortalecer los partidos políticos. c-Estimular el ejercicio de la función constitucional del sufragio. / Para la Comisión, la democratización de la administración pública debe ser una tarea prioritaria...

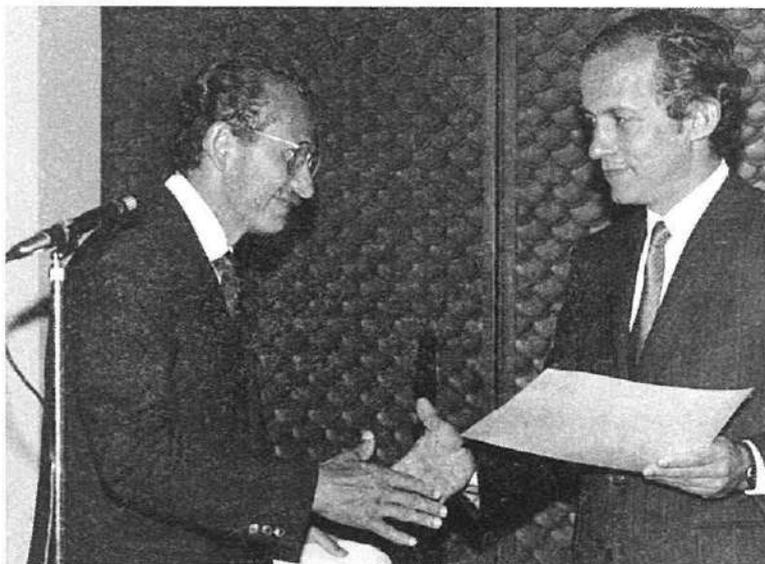
relacionados con la Administración (Boletín de Noticias, 1998). Acciones como esta marcaron antecedentes como el de la primera sala de micros en una Facultad, abierta en 1984 como bien anota Alfredo Espinosa, estudiante de MBA:

Hasta 1984 el acercamiento de los estudiantes de la Facultad de administración a la tecnología de sistemas –aún en el

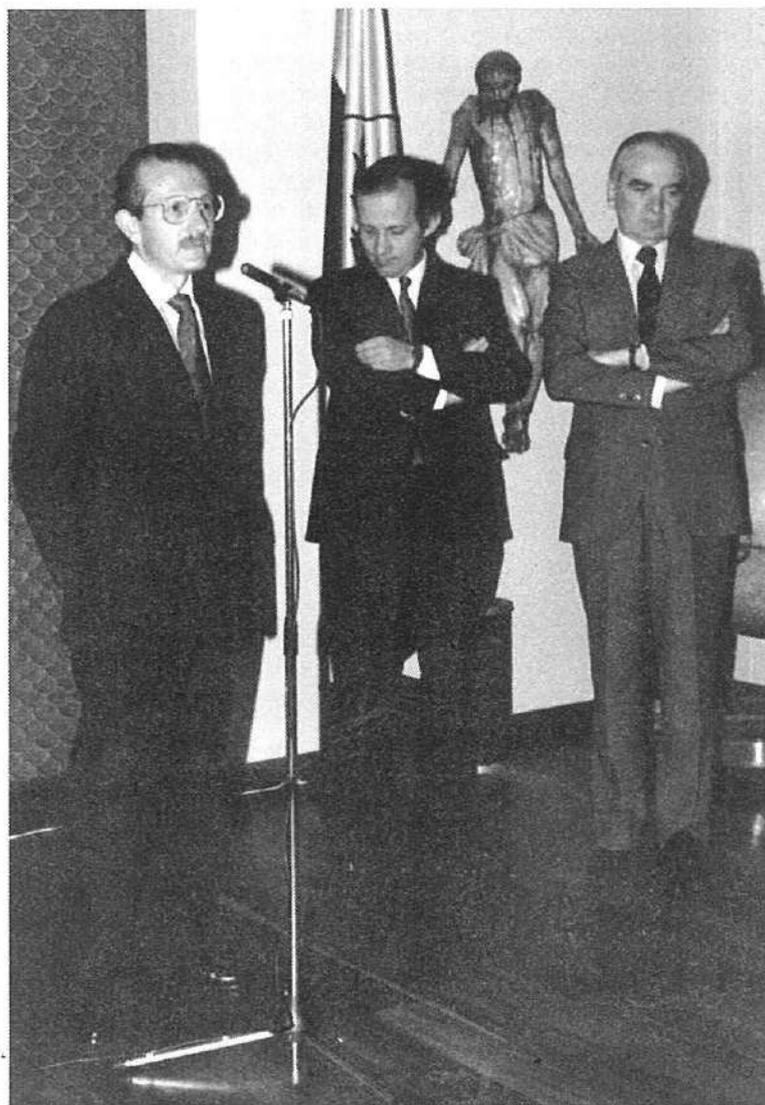
.....

La responsabilidad que diariamente dejan de asumir las instituciones y los funcionarios públicos fue detectado como una situación preocupante en el Estado colombiano. Para corregir este problema se propusieron las siguientes recomendaciones: a-Contractualizar a las relaciones entre autoridades centrales y entidades descentralizadas, para precisa responsabilidades y posibilitar la evaluación del desempeño de las unidades ejecutoras. b-Formar gradualmente una planta global de empleo público, para facilitar la movilidad y mejor asignación del personal al servicio del Estado. c-Hacer una transición al sistema de cuerpos administrativos, como condición para el desarrollo de un verdadero régimen de carrera que permita a los funcionarios un avance progresivo en su remuneración, capacidades, funciones y responsabilidades. / Los analistas consideran que los ministerios tienen la función pero no la capacidad de formular políticas. Tienen el control de tutela, pero carecen de instrumentos de seguimiento y evaluación de las entidades. Tienen recursos pero excesivas regulaciones para movilizarlos y, en la práctica, no tienen autonomía pero tampoco están sujetas a coordinación y control. Desarrollo de capacidades Se necesita crear una dinámica de gerencia y administración, particularmente en ministerios y departamentos administrativos, donde se origina el mayor número de decisiones estatales. Se recomiendan entonces las siguientes soluciones: a-Crear o fortalecer unidades de formulación de política, planeación y evaluación. Para ello se requiere un número plural de viceministros en algunos ministerios; asegurar los fondos necesarios para un gabinete consultivo de cada ministro; reconstruir las oficinas de planeación y establecer unidades de seguimiento y evaluación en los ministerios. b-Reducir la carga decisional del nivel directivo en los ministerios, mediante la transferencia de funciones administrativas al nivel ejecutivo y a funcionarios regionales, profundizando la descentralización y la desconcentración. c-Remover obstáculos de gestión, para lo cual es necesario eliminar o reducir regulaciones internas en procedimientos de contratación, presupuesto y personal. d- Suprimir las juntas directivas de entidades descentralizadas. / La comisión encontró que parte sustancial del tiempo y la adición de los ministros se consume en asuntos rutinarios. El esquema institucional no les asegura suficientes elementos de juicio para participar en la toma de decisiones relevantes. El control de tutela que deben ejercer sobre las entidades descentralizadas es, frecuentemente, ilusorio. La planeación en los ministerios es aún más débil -si cabe- que en los establecimientos públicos. Las distorsiones en el régimen de personal son tan evidentes que la mayor aspiración de un funcionario de un ministerio es ascender a una entidad descentralizada. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-6025> (Consultado: 10 de febrero de 2017).

magíster- era 'aprender a programar' en Fortran o en otro lenguaje. Javier Serrano le propuso al entonces decano de la facultad, Manuel Rodríguez, que yo entrara a cursar el magíster en administración y le colaborara en la especialización en finanzas cuya primera promoción iniciaba en pocos meses; parte de esta visión era darle un rumbo diferente a la enseñanza de sistemas en la facultad, haciendo de la informática un instrumento fundamental en la administración de una empresa moderna. Tuve el privilegio de ser partícipe de este sueño, hoy toda una realidad, al haberme vinculado al magíster como alumno para luego continuar como docente. Al siguiente año misteriosamente se le desaparecieron a don Luis Castellanos (director de registro) dos aulas de clase de nuestro edificio, que se convirtieron en una sala especialmente adecuada con quince-microcomputadores IBM en red, envidia de los estudiantes de ingeniería. Las hojas electrónicas, las bases de datos, los programas de presentación, los procesadores de palabra, pasaron a ser herramientas de uso diario desde aquel año (Boletín de Noticias, 2002).



Arturo Infante entrega un reconocimiento a Manuel Rodríguez Becerra quien se retira de la decanatura de la Facultad de Administración para ocupar el cargo de Gerente General del Instituto Nacional de Recursos Ambientales (Inderena), 1991 (Oficina de Administración Documental de la Universidad de los Andes).



Despedida del decano de la Facultad de Administración, Manuel Rodríguez que pasa a ocupar el cargo de Gerente General del Instituto Nacional de Recursos Naturales (Inderena), 1991. De izquierda a derecha: Arturo Infante, Manuel Rodríguez y Francisco Pizano de Brigard (Oficina de Administración Documental de la Universidad de los Andes).

Inderena y Ministerio de Medio Ambiente 1990-1994

El 7 de agosto de 1990, se posesionó el economista uniano César Gaviria Trujillo como presidente de la República. Los antecedentes de este acontecimiento están relacionados con el magnicidio del exministro de Educación y precandidato presidencial Luis Carlos Galán Sarmiento, ocurrido en Soacha el 18 de agosto de 1989. Gaviria, después de una exitosa gestión como ministro de Hacienda y luego de Gobierno en el mandato de Virgilio Barco (1986-1990), asumió como líder del Nuevo Liberalismo, movimiento político fundado por Galán, quien para entonces, todos los sondeos de opinión pública lo proyectaban como el más seguro sucesor de Barco. Recuerda el profesor Vicente Pinilla que

A finales del decenio del ochenta, se presentó la mayor cantidad de días sin actividad académica en los Andes. Cada magnicidio causaba una suspensión. Recuerdo haber empezado una clase anunciando que se había recibido una llamada que daba cuenta de una bomba, por lo que si alguno consideraba que estaba corriendo un riesgo innecesario, podía abandonar el salón (Boletín de Noticias, 2003).

La crisis institucional originada por el auge del narcotráfico controlado por los carteles de la droga fue uno de los temas centrales de la campaña electoral que abordó Galán y que lo catapultó frente a la opinión pública en su camino a la presidencia. Algunos sectores del estamento político en contubernio con narcotraficantes determinaron el asesinato del elocuente candidato. El asesinato de otros aspirantes a la presidencia como Bernardo Jaramillo Osa el 22 de marzo de 1990, de Carlos Pizarro Leongómez el 26 de abril de 1990 –precedidos por el del candidato Jaime Pardo Leal el 11 de octubre de 1987– plantearon un gran debate nacional que concluyó acerca de la necesidad de renovar la forma de hacer política y ajustar el marco institucional para modernizarlo frente a los nuevos problemas del país. Uno de los mecanismos que surgieron como alternativa fue la convocatoria a una Asamblea constituyente con el propósito de dictar

una nueva Constitución política. Varias universidades del país, entre ellas los Andes, fueron epicentro de una intensa agenda de debates que dieron origen a muchas de las propuestas que debatió luego la Asamblea.

El inicio de la amistad entre Manuel Rodríguez y César Gaviria data de 1968 cuando ambos eran estudiantes en la Universidad de los Andes. Solían asistir a las reuniones extra clases de un grupo de estudio o seminario formado por el profesor Fernando Cepeda Ulloa quien invitaba a estudiantes sobresalientes, con interés en la política y el servicio público a discutir textos y autores en teoría política. Entre otros, asistían los estudiantes María Clara Uribe, Humberto Vegalara, Alberto Carrizosa Umaña y Camila Botero (Rodríguez, M., 1994). Cepeda fue pionero en Colombia en la enseñanza e investigación de la ciencia política y figura entre los fundadores en 1968, del programa de estudios profesionales de esta especialidad en la Universidad de los Andes, con la primera carrera de su tipo en el país. Desde 1963, Cepeda lideró la creación de una sección de Ciencia política, en la antigua Facultad de Artes y Ciencias, a cargo de los primeros cursos oficiales de Uniandes en esta especialidad.

Una vez se graduó como economista en la Universidad de los Andes, Gaviria inició una corta y exitosa carrera política en las filas del Partido Liberal Colombiano. Desde sus tiempos de estudiante estuvo al tanto de la carrera profesional de Manuel Rodríguez en Uniandes, donde se había desempeñado como profesor, secretario general, decano de la Facultad de Artes y Ciencias, decano de la Facultad de Administración y vicerrector académico. Manuel Rodríguez colaboró en la campaña presidencial de Gaviria con el documento sobre educación: quería salir de la Universidad de los Andes para tener una experiencia práctica y pasar a la acción, apunta Manuel Rodríguez (Rodríguez, M., 1994). La amplia experiencia en educación hizo pensar a César Gaviria como presidente de la República, que él podría ser director del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES). Cuando el ministro de Educación, Alfonso Valdivieso le ofreció el cargo, lo rechazó inmediatamente, "porque en su opinión esta institución había que cerrarla, es más... no debiera existir ninguna que se le parezca" (Rodríguez, M., 1994).

El 31 de octubre de 1990 la esposa del presidente, Ana Milena Muñoz de Gaviria, también economista egresada de la Universidad de los Andes, convocó a su despacho a Manuel Rodríguez para discutir el nombre de la persona indicada para liderar el proceso de creación, diseño y promoción de Colfuturo, una fundación dedicada a la promoción y financiación a colombianos con proyecto de realizar estudios de posgrado en las mejores universidades del mundo. En el transcurso de aquella reunión, el presidente Gaviria entró al despacho de su esposa y le propuso a Manuel Rodríguez, la Gerencia General del Instituto Nacional de los Recursos Naturales Renovables y del Ambiente (Inderena) (Rodríguez, M., 1994). Esta vez, sí aceptó inmediatamente un cargo en el Gobierno. Por otro lado, continuó apoyando a Ana Milena Muñoz en dar forma a la idea de Colfuturo, hasta que finalmente se concretó en 1991³¹. También aceptó en 1993, la designación como miembro del Comité Académico de Colfuturo.

En esa misma conversación en el despacho de Ana Milena Muñoz, César Gaviria le expuso a Manuel Rodríguez los principales retos que debía enfrentar en Inderena. El primero era la participación de Colombia en Río de Janeiro, en la Cumbre de la Tierra, Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Su segundo reto sería la participación en la Asamblea Nacional Constituyente en los artículos que hicieran referencia al medio ambiente. De igual forma, se debía revisar el proyecto gestado en la administración de Virgilio Barco (1986-1990) para crear el Departamento Administrativo de los Recursos Naturales Renovables (Darnar), por considerar que un departamento administrativo carecía de la suficiente jerarquía institucional para reorganizar la administración del sector ambiental en Colombia (Rodríguez, M., 1994).

Manuel Rodríguez asumió el reto pese a carecer de experiencia en la administración pública y sin mucho conocimiento en

³¹ Alfonso Esguerra presidente de la Fundación Santa Fe estuvo liderando inicialmente la creación de Colfuturo, pero malentendidos de poca importancia con A. M. Muñoz lo distanciaron del grupo compuesto también por Isabel Londoño como secretaria delegada por Presidencia de la República, Agustín Lombana director de Fulbright Colombia y Juan Carlos Jaramillo subgerente técnico del Banco de la República. Manuel Rodríguez actuó como asesor de A. M. Muñoz. (Entrevista de L. F. Molina L. y J. D. Rojas R. a M. Rodríguez B., Bogotá, 16 de febrero de 2017).

temas ambientales. Entendió la importancia y prioridad que daba el presidente a este campo no solo por la trascendencia que habían adquirido en el contexto internacional sino por la necesidad de hacer una reforma urgente a la administración ambiental en el país. En el marco de la modernización del Estado y el establecimiento del modelo de apertura económica liderado por el Gobierno nacional, el Inderena despertaba preocupación entre los ambientalistas nacionales por la tardanza en el nombramiento de un gerente en propiedad y las decisiones que venía tomando el director encargado Felipe Pineda. Durante el empalme del cargo Manuel Rodríguez recibió un proyecto de ley redactado en el Departamento Nacional de Planeación (DNP) listo para presentarse al Congreso de la República con el cual se creaba la Comisión Nacional Ambiental, se sustituía el Darnar y se reorganizaba el sector ambiental en el país. Manuel Rodríguez tenía algunos reparos a este proyecto de ley, por ejemplo, mantener al DNP como parte de la Comisión siendo ejecutor, dejando a un lado su actividad principal de planeación. Igualmente, las propuestas reformuladas del Darnar para la Comisión, concebían una autoridad ambiental con participación de todos los entes que incidían de diversa forma sobre el ambiente, presumiendo ingenuamente que existía conciencia compartida entre estas entidades sobre la protección de los recursos naturales. Esto distaba de la realidad. Finalmente, "no era adecuado que un funcionario de tercer nivel de un departamento administrativo fuese la primera autoridad ambiental en Colombia, cuando la tendencia en el mundo era encumbrar la gestión ambiental en un alto nivel jerárquico de la organización estatal" (Rodríguez, M., 1994, p. 18). Estos reparos persuadían a Manuel Rodríguez para evitar asumir el cargo. Sin embargo, la intervención del presidente Gaviria para retirar la presentación del proyecto al Congreso y afirmar su respaldo a Rodríguez que proponía revisar y reorganizar el sector ambiental con otros criterios y enfoques, lo convencieron para asumir como gerente del Inderena (Rodríguez, M., 1994, p. 18).

Una vez posesionado en el cargo, Manuel Rodríguez inició un diagnóstico de la entidad que mostraba al Inderena como la primera autoridad ambiental del país sin embargo, no tenía jurisdicción sobre todo el territorio nacional, pues las corporaciones autónomas controlaban el 40%. Adicionalmente, compartía decisiones en áreas críticas con otras entidades como el Ministerio de

Salud, el Ministerio de Minas y Energía, el Instituto de Hidrología, Meteorología y Adecuación de Tierras (Himat), la Dirección Marítima y Portuaria (Dimar), el Instituto Colombiano de Geología y Minería (Ingeominas) y el DNP. Finalmente, las propuestas anteriores de reorganización ambiental como el Dimar, el proyecto de la Comisión Nacional Ambiental y el diagnóstico realizado al Inderena le permitieron concluir a Manuel Rodríguez que el principal problema "radica en el hecho de que, en últimas, no exista a nivel del sector público un ente responsable por la defensa del interés ambiental, o, en otras palabras, que haga de doliente en forma muy clara de la defensa del medio ambiente y de los recursos naturales renovables" (Rodríguez, M., 1994, p. 18).

En el mundo, otros países habían notado la necesidad de crear en el sector público, entidades ambientales especializadas muy fuertes jerárquicamente, que tuvieran como fin la defensa del medio ambiente, servir de mediador y coordinador con otras entidades del Estado y con la sociedad civil. Manuel Rodríguez desempolvó unos viejos documentos en el Inderena, fechados ende 1979 y 1985 (Rodríguez, M., 1994). Estos lo inspiraron para dar forma a la idea de crear un Ministerio de Medio Ambiente en Colombia.

En reunión del 28 de noviembre de 1990 con César Gaviria en el despacho presidencial, Armando Montenegro, director del DNP, María del Rosario Sintes, ministra de Agricultura y Manuel



Rodríguez como director del Inderena, le expusieron las opciones al presidente, quien finalmente aceptó la propuesta de crear un ministerio mediante un proyecto de ley que las tres entidades debían redactar y tramitar conjuntamente ante el Congreso de la República antes de la Conferencia de Río en junio de 1992 (Rodríguez, M., 1994).

Durante el proceso de elaboración, presentación y aprobación de la ley que creaba el Ministerio del Medio Ambiente, Manuel Rodríguez participó en la Asamblea Nacional Constituyente promoviendo la idea de una "Constitución verde" con la revisión final de los artículos que tenían incidencia sobre el medio ambiente como los artículos 79, 80 y 81 del capítulo 3: "De los derechos colectivos y del ambiente" (Rodríguez, M., 1994, p. 29). También elaboró, junto a técnicos del Inderena y del DNP, un documento de política ambiental que sería el primero aprobado por El Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) el 15 de agosto de 1991. Finalmente, en abril de 1992 el nuevo ministro de Agricultura, Alfonso López Caballero, su secretario privado Ricardo Lozano, junto a Eduardo Uribe y Manuel Rodríguez presentaron a la Comisión Quinta del Senado de la República, el Proyecto de Ley y la exposición de motivos (Rodríguez, M., 1994, p. 29).

En el largo proceso desde la presentación del proyecto hasta su aprobación, Manuel Rodríguez continuó al frente del Inderena, ejecutando el corto presupuesto asignado, cumpliendo las restringidas funciones ambientales y manejando un clima organizacional adverso gestado por el Sindicato de Trabajadores del Inderena (Sintralnderena) al conocerse la futura desaparición de la entidad y la no transición de todo el personal al nuevo ministerio (Rodríguez, M., 1994). Una de sus mayores frustraciones frente a esta entidad fue el colapso del Fondo Ecológico Cafetero que reunía cerca de 120 millones de dólares para reinvertir en la reparación de los daños causados por la actividad cafetera, de los cuales Manuel Rodríguez consiguió asignar un 20% al Sistema de Parques Nacionales para su protección y manejo que se perdieron con el desplome del fondo³².

³² El Fondo para la Protección y Recuperación del Medio Ambiente o Fondo Ecológico Cafetero se creó en mayo de 1991, cuando la Comunidad Económica Europea (CEE) decidió eliminar por cuatro años para Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia el arancel del 4% que cobraba sobre el valor de cada saco de café que

El último día de sesiones de 1993, el Congreso aprobó la Ley 99 de 1993 que creó el Ministerio de Medio Ambiente. El 22 de diciembre, el presidente César Gaviria la sancionó. El proyecto presentado antes de la Conferencia de Río en 1992 sufrió algunas modificaciones positivas luego de la participación de Manuel Rodríguez como representante de Colombia en la Declaración de Río en junio de 1992. Los acuerdos pactados se incluyeron en el proyecto y algunos expertos internacionales aportaron a la conformación del ministerio. Este era el segundo ministerio que se creaba desde 1946 en Colombia⁹³, una institución con grandes atribuciones y un tamaño considerable que marcaba la administración pública nacional, que generó muy buenos comentarios en América Latina pero un escaso seguimiento en los medios de comunicación colombianos (Rodríguez, M., 1994). Entre los aspectos positivos del nuevo organismo, destacados por los expertos, sobresalían la asignación de recursos económicos para la gestión ambiental sin depender del presupuesto nacional, la descentralización de la gestión ambiental por medio de las corporaciones autónomas regionales (CAR), la creación de cinco institutos para la investigación e información ambiental, la participación de la sociedad civil y del sector privado en las juntas

.....
ingresaba a alguno de los doce países que conforman la CEE. Esta decisión fue un gesto de solidaridad de la CEE con tales países en su lucha contra el narcotráfico. Ante esta medida, el Gobierno nacional y la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (Fedecafé) mantuvieron el precio del grano estable, y con el dinero que ahorraban crearon el fondo para reparar los daños causados por la actividad cafetera, así como la protección del medio ambiente en general. En el segundo semestre de 1991, el Fondo acumuló cerca de trece mil millones de pesos. A finales de 1991, la CEE aceptó la solicitud de los países centroamericanos para que también se les eliminara el arancel a sus exportaciones de café; sin embargo, estos países no crearon un fondo similar al de Colombia y el dinero de las exenciones se quedaba en los exportadores y tostadores, lo cual les permitió reducir el precio del café y volverse más atractivos para los compradores europeos. Así, los cafeteros colombianos debieron cancelar el fondo y competir con los precios centroamericanos. (eltiempo.com, 1991 y 1992; Revista Ozono, 1994).

⁹³ En 1946 se creó el Ministerio de Higiene que después de varias modificaciones llevaría el nombre con que se conoce hoy el Ministerio de Salud y Protección Social. En 1991, se creó el Ministerio de Comercio Exterior como parte de las medidas tomadas por el nuevo modelo económico que asumía el país, conocido como "El revolcón gaviarista" (Arboleda, E., 2017).



Posesión de Manuel Rodríguez como ministro de Medio Ambiente ante el presidente de la República. De izquierda a derecha: César Gaviria, Manuel Rodríguez, Carmen Barraquer (su esposa), Tomás (su hijo), Isabel (su hija), Lucas Rodríguez (su sobrino), María Paulina Gómez (cuñada), José Enrique Rodríguez Becerra (hermano) e Ingrid Betancur. Bogotá, 7 de febrero de 1994 (Archivo particular).

directivas de las CAR, y la consulta para el otorgamiento de licencias ambientales a grandes proyectos, entre otros (Rodríguez, M., 2003).

Con franqueza, Manuel Rodríguez reconoce que en la Conferencia de Río 92, no hubo éxito en las negociaciones sobre bosques pero lo positivo fue que le inspiró un libro que tituló, *Relaciones internacionales y crisis ambiental*, escrito cuando aún estaba como gerente del Inderena. “Era mi testimonio personal, y académico, sobre cómo había sido la conferencia de Río” (La Silla Vacía, 2016).

Manuel Rodríguez fue el último gerente del Inderena, autoridad ambiental de Colombia hasta la creación del Ministerio de Medio Ambiente en diciembre de 1993. También fue el primer ministro de Medio Ambiente del 7 de febrero al 6 de agosto de 1994, un día antes de finalizar el mandato de César Gaviria (1990-1994).

Resoluciones y decretos firmados por Manuel Rodríguez como Ministro de Medio Ambiente

Resolución 0102 de mayo de 1994 (firmada por el ministro encargado Eduardo Uribe Botero). Por la cual se designa provisionalmente los representantes del Consejo Técnico Asesor de Política y Normatividad Ambientales del Ministerio del Medio Ambiente y se dictan otras disposiciones.

Resolución 0119 de mayo de 1994. Por la cual se exige un diagnóstico ambiental y sanitario, y se dictan otras disposiciones.

Resolución 0189 de julio de 1994. Por la cual se dictan regulaciones para impedir la introducción al territorio nacional de residuos peligrosos.

Resolución 0222 de agosto 3 de 1994. Por la cual se determinan zonas compatibles para las explotaciones mineras de materiales de construcción en la Sabana de Bogotá y se dictan otras disposiciones.

Decreto 0632 del 22 de marzo de 1994. "Por el cual se profieren disposiciones necesarias para la transición institucional originada por la nueva estructura legal bajo la cual funcionará el Sistema Nacional Ambiental (SINA)".

Decreto 0942 del 10 de mayo de 1994. "Por el cual se conforma una comisión asesora para emitir concepto previo para la reestructuración de la Corporación Autónoma Regional del Cauca -CVC".

Decreto 0966 del 13 de mayo de 1994. "Por el cual se reglamenta el Consejo Técnico Asesor de Política y Normatividad Ambientales del Ministerio del Medio Ambiente y se dictan otras disposiciones".

*Decreto 1073 del 27 de mayo de 1994*³⁴. "Por el cual se conforma una Comisión Técnica Asesora".

Decreto 1275 del 21 de junio de 1994. "Por el cual se reestructura la Corporación Autónoma Regional del Cauca, CVC, se crea la Empresa de Energía del Pacífico S.A., EPSA, y se dictan otras disposiciones complementarias".

Decreto 1276 del 21 de junio de 1994. "Por el cual se organiza y reestructura el Instituto de Investigaciones Marinas y Costeras José Benito Vives de Andreis -Invemar-".

³⁴ Firmada por el ministro encargado Eduardo Uribe Botero.

Decreto 1277 de 21 de junio de 1994. "Por el cual se organiza y establece el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM)".

Decreto 1339 del 27 de junio de 1994. "Por el cual se reglamenta el porcentaje del impuesto predial a favor de las Corporaciones Autónomas Regionales, en desarrollo de lo previsto en el artículo 44 de la Ley 99 de 1993".

Decreto 1600 del 27 de julio de 1994. "Por el cual se reglamenta parcialmente el Sistema Nacional Ambiental (SINA), en relación con los sistemas de Investigación Ambiental y de Información Ambiental".

Decreto 1603 de julio 27 de 1994. "Por el cual se organizan y establecen el Instituto de Investigación de Recursos Biológicos 'Alexander von Humboldt', el Instituto Amazónico de investigaciones 'SINCHI' y el Instituto de Investigaciones Ambientales del Pacífico 'John von Neumann' ".

Decreto 1753 del 3 de agosto de 1994. "Por el cual se reglamentan parcialmente los títulos VIII y XII de la Ley 99 de 1993 sobre licencias ambientales".

Decreto 1763 del 3 de agosto de 1994. "Por el cual se desarrolla parcialmente el literal h) del artículo 116 en lo relacionado con el establecimiento, organización o reforma de las Corporaciones Autónomas Regionales y de las Corporaciones de régimen especial, creadas o transformadas por la Ley 99 de 1993".

Decreto 1865 del 3 de agosto de 1994. "Por el cual se regulan los planes regionales ambientales de las Corporaciones Autónomas Regionales y de las de Desarrollo Sostenible y su armonización con la gestión ambiental territorial".

Decreto 1866 del 3 de agosto de 1994. "Por el cual se reglamenta parcialmente el Artículo 69 de la Ley 160 de 1994 sobre la asignación de baldíos nacionales a campesinos y pescadores de escasos recursos por parte del Incora en islas, playones y madrevejas desecadas de los ríos, lagos y ciénagas de propiedad nacional"³⁵.

.....
³⁵ Madrevejas son antiguos lechos de los ríos que se secaron por cambios en el curso originados por factores naturales, artificiales o por ambos.

Decreto 1867 del 3 de agosto de 1994. "Por el cual se reglamenta el Consejo Nacional Ambiental del Ministerio del Medio Ambiente y se dictan otras disposiciones".

Decreto 1868 del 3 de agosto de 1994. "Por el cual se complementa la estructura orgánica del Ministerio del Medio Ambiente y se distribuyen sus funciones entre sus dependencias internas".

Decreto 1933 del 5 de agosto de 1994. "Por el cual se reglamenta el artículo 45 de la Ley 99 de 1993 que trata sobre la transferencia por parte de las empresas generadoras de energía hidroeléctrica cuya potencia nominal instalada total supere los 10.000 kilovatios, del 6% de las ventas brutas de energía por generación propia a las Corporaciones Autónomas Regionales y los municipios que se encuentren dentro de la cuenca hidrográfica donde generan la energía".

Ambientalista, 1994-1999

Una vez Antanas Mockus me preguntó que de qué me sentía orgulloso, y le dije que de haber cambiado de profesión porque yo no era ambientalista y cambié totalmente mi vida, a los cuarenta y tantos años.

La Silla Vacía, 2016

Al dejar el cargo de ministro de Medio Ambiente, Manuel Rodríguez inició una profusa actividad como asesor en asuntos ambientales, consultor y miembro de consejos y juntas directivas de diversos organismos nacionales e internacionales, públicos y privados. La Conferencia de Río 92 marcó esta senda, porque desde entonces siguió participando en asuntos internacionales. Siguió enfocado hacia las negociaciones sobre bosques en las Naciones Unidas, con la meta de concretar una convención internacional en la materia.

Anota que durante cuatro años copresidió estas negociaciones sin éxito: "Le invertí mucho tiempo a las relaciones internacionales, pero un día dije 'no más'. Cómo dice el papa en su encíclica: 'Los acuerdos internacionales han fracasado'. Estoy de acuerdo, pero académicamente me han interesado" (La Silla Vacía, 2016).

Entre otros organismos, tuvo relaciones en esta etapa con el Instituto de Estudios Ambientales (IDEAM), de 1994 a 2002; fue miembro del Consejo de las Américas - Fondo de Acción Ambiental, de 1999 a 2002; se relacionó con la entidad Promoción de la Pequeña Empresa Ecoeficiente Latinoamericana (Propel), de 1994 a 2001; con el Fondo FEN - Colombia, de 1996 a 1997; con Oftálmicos S. A. (Clínica Barraquer), de 1997 a 2010; fue miembro del Panel de Expertos para la Prospección de la Sabana de Bogotá, de 1999 a 2000; se relacionó con la Comisión Mundial de Bosques y Desarrollo Sostenible, de 1996 a 2000; con el Consejo Mundial para la Protección de los Mares (ACOPS, por su sigla en inglés) área del Caribe, de 1995 a 2002; fue miembro del Panel Intergubernamental de Bosques de la

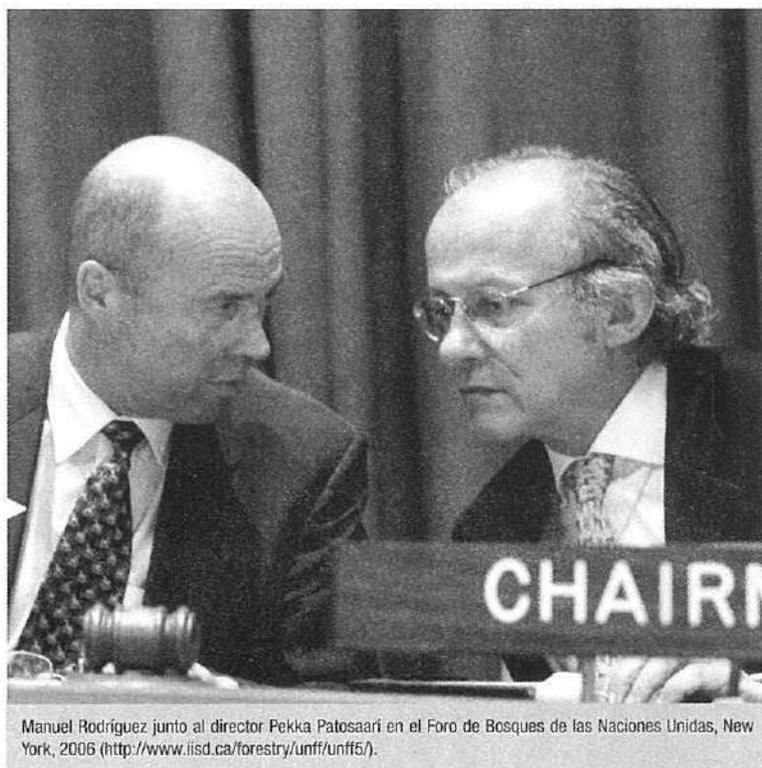
Comisión de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, de 1995 a 1997.

De especial relevancia fue su participación entre 1996 y 1997, como miembro del Grupo Asesor del "Informe sobre principales tendencias del desarrollo sostenible a nivel global", presentado en la sesión extraordinaria de la Asamblea de las Naciones Unidas reunida en junio de 1997 (cinco años después de Río), y entre 1996 y 1998, del Grupo Asesor para la elaboración del "Informe sobre las interrelaciones entre las amenazas ambientales globales", comisionado por el Banco Mundial, Pnuma y NASA (WCFSO, 1999; The World Bank, 1998). Sin embargo, mantuvo su vínculo con la Universidad de los Andes, pues en este tiempo, y desde 1993, permaneció como miembro Consejo Directivo.

En 1997, Manuel Rodríguez lideró la fundación y asumió la presidencia, hasta hoy, del Foro Nacional Ambiental (FNA), "alianza de ocho organizaciones no gubernamentales [que] pretende constituirse en vehículo de expresión de las preocupaciones e inquietudes de la sociedad civil frente a sus responsabilidades y las del Gobierno en el campo ambiental, para influir con fuerza y coherencia ante las instancias nacionales e internacionales, responsable de la toma de decisiones". Los medios permanentes del FNA para desarrollar sus propósitos están: "(1) realiza foros, seminarios y talleres, en los ámbitos local, regional, nacional e internacional; (2) elabora y publica documentos como base para la realización de las mencionadas actividades; (3) además de los foros y publicaciones, se utilizan los más diversos medios con el fin de incidir en la política pública" (<http://www.foronacionalambiental.org.co/>).



Manuel Rodríguez como *chairman*, en el Foro de Bosques de las Naciones Unidas, junto al director Pekka Patosaari, New York, 2006 (<http://www.iisd.ca/forestry/unff/unff5/>).



Manuel Rodríguez junto al director Pekka Patosaari en el Foro de Bosques de las Naciones Unidas, New York, 2006 (<http://www.iisd.ca/forestry/unff/unff5/>).

De este periodo también quedó una nutrida serie de publicaciones en temas ambientales en calidad de autor, compilador y autor: *Crisis ambiental y relaciones internacionales*, Bogotá, FESCOL, CEREC (1994); las *Memorias del primer ministro del Medio Ambiente de Colombia*, Bogotá, Ministerio del Medio Ambiente, 1994 (2 vols.); *Colombia: Una política ambiental para fin de siglo*, Bogotá, CEREC, 1995; *Instrumentos económicos para la gestión ambiental en Colombia*, Bogotá, Editorial CEREC, 1996, en coautoría de Eduardo Uribe y Julio Carrisoza, compañeros de estudio y análisis de los asuntos ambientales en el país; *La reforma ambiental en Colombia*, Bogotá, Tercer Mundo-FES, 1998. En este periodo publicó una serie de 14 artículos que se relacionan a continuación:

1. "Globalización económica, relaciones internacionales sobre medio ambiente y conflicto doméstico". En A. Franco y H. Seegers. *Globalización e integración económica: efectos sociales en Colombia*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 1999.
2. Las instituciones para la gestión ambiental: oportunidades y limitantes para la planificación biorregional, Comité Técnico Interagencial del Foro de Ministros de Medio Ambiente de América Latina y el Caribe, 1999.
3. "El futuro del medio ambiente en Colombia". En: ¿Para dónde va Colombia? Editado por Gómez Buendía, Hernando. Bogotá, Tercer Mundo, 1999.
4. "Historia de la gestión ambiental en Colombia", En: Álvaro Tirado Mejía (Ed.), *Nueva Historia de Colombia*, vol., 9 Ecología y Cultura, Bogotá, Editorial Planeta, 1998.
5. "Las relaciones bilaterales entre Colombia y los Estados Unidos en el campo del medio Ambiente". En: Juan Gabriel Toklatlian (compilador), *Colombia y Estados Unidos, problemas y perspectivas*. Bogotá, TM Editores, Colciencias, Iepri, Universidad Nacional, 1998.
6. Con Dan Biller, David. S. Cassells y Carrie Meyer, "Forests Policy Initiatives and Opportunities in the Americas". *Journal of World Forest Resource Management*, 1998, Vol. 9.
7. "Cómo derrotar las causas políticas de la deforestación y la degradación forestal?" En: *Informe principal de las actas del XI Congreso Forestal Mundial*, octubre 1997, Antalya.
8. "Medio Ambiente". En: Socorro Ramírez y Luis Alberto Restrepo (Eds.), *Colombia: entre la inserción y el aislamiento, la política exterior colombiana en los años noventa*, Bogotá, Siglo del Hombre Editores, 1997.
9. "La Cumbre de Bolivia sobre Desarrollo Sostenible: ¿cumplirán los países de las Américas con los acuerdos alcanzados?" *Cuadernos de la Fundación Milenio*, La Paz, 1997.
9. "Implicaciones de las recomendaciones del panel intergubernamental de bosques para la política nacional de bosques", mayo 1997, no-publicado, 40 págs.
10. "Principales retos para la política forestal en América Latina", discurso inaugural: Comisión Mundial de Bosques, Audiencia en Latinoamérica, San José de Costa Rica, diciembre, 1996.

11. "Parques Nacionales Naturales: Colombia Ecológica" (10 fascículos), *El Espectador*, Bogotá, Diciembre de 1994 - Marzo de 1995.
12. "Anotations on Sustainable Development: Trade and the Environment: the Impact of environment-Related Policies on Export Competitiveness", presentado al Consejo de Gobierno de la UNCTAD, septiembre de 1994.
13. "El Ministerio del Medio Ambiente", "El desarrollo sostenible" y "Una agenda ambiental para Colombia", en: M. Rodríguez, *Colombia: una política ambiental*, 1994.
14. Con Juan Andrés López, "Relaciones internacionales de Colombia en el campo ambiental". En: M. Rodríguez, *Colombia: una política ambiental....*, 1994.

En 1997 recibe la Medalla Nacional de la Educación "Agustín Nieto Caballero", otorgada por el presidente de la República de Colombia. En consultoría se puede destacar su trabajo de servicios a diversos organismos del orden nacional pero especialmente a la OEA, bajo la dirección de su amigo y secretario general de esta entidad, César Gaviria, por su impacto en la política ambiental hemisférica:

Asesor del ministro del Medio Ambiente, Colombia, para la formulación y el seguimiento de la "Política Nacional Ambiental, 1998-2002". Agosto, 1998- marzo, 2000; agosto, 1994-diciembre, 1995.

Asesor del Departamento Nacional de Planeación para el diseño de la Política Nacional Ambiental incorporada en el Plan Nacional de Desarrollo 1994-1998. Enero-noviembre, 1995.

Manuel Rodríguez Becerra y la Facultad de Administración 1998 – 2017

El profesor Manuel representa... el perfil deseable de un profesor titular en la Universidad de los Andes. Es una persona que desde su vinculación a Uniandes en 1970, ha contribuido de manera efectiva a preservar la institucionalidad y a proyectar; su desarrollo; es pilar de nuevas áreas académicas y mentor de nuevas generaciones de profesores.

María Lorena Gutiérrez, decana, Facultad de Administración, 2004.

Desde finales del siglo XX, Manuel Rodríguez rondaba por la facultad pero en 2002 tomó la decisión de quedarse permanentemente cuando acordó, con el decano Jorge Hernán Cárdenas Santamaría, el nombramiento como profesor de planta de medio tiempo. En 1998 ya se había hecho presente con un artículo suyo, "El reto de la eficiencia", que el diario económico *Portafolio* publicó en una separata especial con motivo del XXV aniversario de la Facultad de Administración. También participó en un panel con el decano y varios exdecanos de la facultad como él (Alfonso Mejía, Manuel Rodríguez, Javier Serrano, Humberto Serna y Raúl Sanabria) sobre el futuro de la educación en administración en Colombia, al que asistieron profesores de la facultad y decanos de varias facultades de administración del país (Boletín de Noticias, 1998, p. 10).

Con su retorno en 2002, Manuel Rodríguez tenía claro su proyecto de liderar en la academia un proyecto que había dejado en el tintero cuando fue decano de Artes y Ciencias: retomar el campo de la ecología. Solo que ahora con una perspectiva más amplia, según el concepto de gestión ambiental y sostenibilidad como campo académico en la facultad. Empezó dictando la cátedra Gestión Ambiental, que complementó, por una parte, con una constante organización o participación en eventos en la materia y, por otra, con la producción de libros, artículos, capítulos en libro, ponencias en eventos académicos nacionales y extranjeros, y columnas de opinión en diversos medios. El

siguiente paso fue la organización del Foro Nacional Ambiental para debatir los grandes temas ambientales y generar opinión, y, por último, crear los grupos de investigación y gestionar el diseño y aprobación de programas de posgrado como un magíster en gestión ambiental (MGA) y otro en gerencia y práctica del desarrollo (MDP). Lo que empezó como un curso culminó, en 2015, con la formación de una nueva área de la facultad, que se denominó Sostenibilidad, derivada del área de Gestión Ambiental. Manuel Rodríguez, como de costumbre, se fijó metas ambiciosas pero realistas. Su visión le imprimió un sello distintivo a la facultad frente a las demás escuelas de Administración en el mundo.

El retorno a Administración también implicó continuar apoyando proyectos y programas que había creado en su decanatura, como Presidentes de Empresa, del que se dio el gusto de celebrar sus 25 años (1986-2011) estando en la Facultad. Esta fue también, el espacio en que se convirtió en parte de los "históricos", cuando en 2004 el Comité de Ordenamiento Profesorial y las máximas directivas de la universidad no solo lo nombraron parte del grupo selecto de profesores titulares –junto a Vicente Pinilla García, Alejandro Sanz de Santamaría, Humberto Serna Gómez, Javier Serrano Rodríguez, Alberto Antonio Burbano Pérez, María Consuelo Cárdenas de Sanz, Carlos Dávila L. de Guevara, Gustavo Alfonso González Coture y Luis Enrique Orozco Silva–, sino también del grupo pionero en cumplir treinta años de vida académica con casi todos los anteriores titulares y Gabriel Pérez como asociado.

La titularidad fue seguida de su ratificación como miembro del Consejo Directivo de la universidad, al que ya había sido convocado en 1993, único cargo que le faltaba por desempeñar, junto al de rector (en su palmarés se cuentan todos los altos cargos en el gobierno de la universidad menos ese). En la sesión del 8 de junio de 2009, el Consejo Directivo lo incluyó en el grupo de cuatro consejeros o miembros numerarios reelegidos. En este Consejo, Manuel comparte puesto en la mesa con los también profesores de Administración, Carlos Dávila y Javier Serrano. En la reunión del 15 de junio de 2011, el Consejo Superior de la Universidad eligió a Manuel Rodríguez, profesor titular, como miembro permanente del Consejo y a Carlos Dávila, profesor titular, como miembro ordinario.



Treinta años de vida académica. De izquierda a derecha: Manuel Rodríguez, María Lorena Gutiérrez, (decana), María Consuelo Cárdenas, Alejandro Sanz, Antonio Burbano, Carlos Angulo (rector), Luis Enrique Orozco, Gustavo González, Gabriel Pérez (Boletín de Noticias).

Con motivo de la triple corona –acreditaciones internacionales EQUIS, AMBA y ACCSB–, en 2010 Manuel Rodríguez fue elegido, entre los profesores, como el representante del estamento docente que se había destacado y contribuido más para conducir a la Facultad hasta el selecto grupo de las mejores escuelas de Administración en el mundo, acreditadas con estos tres sellos.

En 2002, Manuel Rodríguez llegó con una agenda arrolladora. Participó durante el primer semestre en eventos internacionales sobre gestión ambiental y desarrollo sostenible: (1) The Thematic Roundtable on Promoting Sustainable Development in a Globalizing World: The Need for Global Stewardship (Nueva Delhi, febrero 12-14), por invitación de la Subsecretaría General de Asuntos Económicos de las Naciones Unidas y el gobierno de India; (2) Seminario Forest Valuation & Innovative Financing Mechanisms for Conservation and Sustainable Management of Tropical Forests (La Haya, marzo 21-22), convocado por Tropenbos International; (3) Sexta Conferencia Internacional sobre la Implementación de la Legislación y Programas Ambientales (San José de Costa Rica, abril 15-19), convocada por la International Network on Environmental Compliance and Enforcement, entidad de cuyo Consejo Directivo el profesor



En el homenaje a Humberto Serna Gómez, por treinta años de vida académica en la Universidad de los Andes. De izquierda a derecha: Eduardo Aldana, Humberto Serna, Manuel Rodríguez y Fernando Cepeda. Bogotá, 18 de septiembre de 2003.

Rodríguez es miembro; (4) Panel Sostenibilidad ambiental en un mundo global, realizado como parte del Seminario de alto nivel América Latina y el Caribe frente a la globalización, en el XXIX periodo de sesiones de la CEPAL (Brasilia, 9 y 10 de mayo); (5) formó parte de la delegación del gobierno de Colombia a la II Sesión del Foro de Bosques de las Naciones Unidas, máxima autoridad mundial sobre la materia; (6) participó en la reunión de veinte ambientalistas de los países de la región amazónica, sostenida con el presidente de Brasil Fernando Henrique Cardozo, en la cual se analizó y discutió la agenda ambiental para el fortalecimiento del Tratado de la Cooperación Amazónica; (7) a finales del semestre asistió a un taller organizado por el Instituto de Ecología de México y la Universidad Metropolitana, en el cual se discutieron los veinte capítulos escritos por expertos de la región que conformarán el libro *De la Cumbre de la Tierra en Río a Johannesburgo. La transición hacia la sustentabilidad: perspectivas de América Latina y el Caribe*.

En materia de publicaciones, Manuel Rodríguez continuó con la agenda que inició después de dejar su cargo como ministro. Fue coautor, con Amoldo Gabaldón (Venezuela), del capítulo sobre la génesis y las perspectivas de las instituciones y la política ambiental en América Latina (Boletín de Noticias, 2002).

Ese mismo año publicó la *Cátedra Corona* No. 4, con el título, "El futuro ambiental de Colombia", donde hace un balance de los once años de vigencia de la reforma de las instituciones ambientales de Colombia, establecida por la denominada "Constitución Verde" o Constitución de 1991, que creó las bases para que, en 1993, se aprobara la Ley 99 de creación del Ministerio del Medio Ambiente y el Sistema Nacional Ambiental. Este libro describe los efectos de la nueva institucionalidad ambiental concebida como respuesta del país a los acuerdos alcanzados en la Cumbre de la Tierra - Río de Janeiro en 1992, así como la evolución de la situación ambiental de Colombia regida por ese nuevo marco institucional y el futuro del país en la materia (Boletín de Noticias, 2002).

Al año siguiente, en coautoría con Guillermo Espinoza, presentó el libro *Gestión ambiental en América Latina y el Caribe. Evolución, tendencias y principales prácticas*, publicado con el auspicio del Banco Interamericano de Desarrollo (Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Medio Ambiente, 2003). Muestra los avances de la gestión ambiental en América Latina y el Caribe desde la Conferencia de Río de Janeiro, y su impacto sobre el medio ambiente y un desarrollo sostenible. El libro destaca, además, los avances en el fortalecimiento de la conciencia pública sobre los problemas ambientales, la mayor comprensión de las relaciones entre medio ambiente y desarrollo, la ampliación de la agenda ambiental y su efecto sobre los diversos sectores de la actividad económica, social y política de los países. Casi todas las naciones disponen de una amplia legislación sobre el medio ambiente, han establecido derechos y obligaciones ciudadanas, y han definido las funciones del Estado y de los organismos públicos responsables en materia ambiental. Así mismo, el libro reconoce los progresos en la formulación y aplicación de las políticas ambientales de tipo local y nacional, y en el desarrollo de diversos planes e instrumentos para la protección ambiental:

En 2004 publicó dos libros; *Guerra, sociedad y medio ambiente*, en compañía de Martha Cárdenas, coordinadora de proyectos de Fescol, y *Desempeño ambiental del sector palmero en Colombia. Evaluación y perspectivas*, (Fedepalma, 2004), en compañía del profesor de la Facultad Bart van Hoof, en el que se describen los aspectos ambientales de la agroindustria

de la palma de aceite en Colombia, con un análisis sobre qué tan compatible es esta actividad con el medio ambiente. En el libro se propone cómo convertir lo ambiental en una fortaleza para su competitividad mediante los posibles desarrollos de la gestión ambiental en esta actividad agroindustrial, con base en la caracterización de esta agroindustria, según la óptica de los autores.



Manuel Rodríguez con Wangari Maathai, Kenia (1940-2011), primera mujer africana galardonada con el premio Nobel de la Paz (2004), en los Jardines de ONU durante el desarrollo de la conferencia sobre Bosques de New York. Ella hizo no solo una gran contribución al desarrollo sustentable sino que se opuso valientemente al régimen opresor en Kenia. Plantó más de 30 millones de árboles en su país (Colección particular).

Programa Presidentes de Empresa

En 1986, cuando era decano, Manuel Rodríguez creó el programa Presidentes de Empresa, para brindar un espacio de reflexión, debate y actualización a los ejecutivos de más alto nivel de las organizaciones nacionales e internacionales establecidas en Colombia. El enfoque de este programa, ofrecido en diez sesiones a lo largo del año, siempre ha sido profundizar en la gestión empresarial y su relación con la coyuntura nacional e internacional. También pretende que estos ejecutivos reflexionen sobre la necesidad permanente que tiene el país de integrar la clase empresarial y dirigente del país, a la discusión sobre los desafíos y oportunidades que proponen las tendencias económicas, políticas y sociales.

A partir de 2010, Presidentes de Empresa y el Programa Alto Gobierno de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes, con la dirección de Carlos Caballero, se unieron para organizar sesiones conjuntas con el objetivo de aunar esfuerzos en propósitos comunes, ampliar y fortalecer las relaciones entre empresarios, dirigentes de organizaciones públicas, líderes sociales, gremiales y sectoriales, congresistas, fuerzas militares y la academia. A este programa han asistido 549 personas, entre ejecutivos y personal de las Fuerzas Armadas. Por su dirección han pasado Humberto Serna, profesor titular (1986-1994); Eduardo Robayo (1995-2007) y Ángela María Londoño, quien lo dirige al cumplir los 25 años de creado.

El Foro Nacional Ambiental (FNA)

En 1998, la Facultad de Administración, Manuel Rodríguez, la Fundación Alejandro Ángel Escobar, Ecofondo, Tropenbos Internacional Colombia, GTZ, Friedrich Ebert Stiftung, en Colombia, y Fescol conformaron el Foro Nacional Ambiental como una alianza de estas personas e instituciones, organismo permanente para discutir, analizar y reflexionar, de cara a la opinión pública, los problemas y las políticas ambientales nacionales, de manera que contribuyan a fortalecer la protección ambiental de Colombia en el contexto del desarrollo sostenible (<http://www.foronacionalambiental.org.co/quienes-somos/> 2017). Gran parte de los foros ha tenido como epicentro el campus de la universidad, por donde han desfilado líderes y académicos que han expuesto y discutido en torno a una variada gama de temas.

Algunos de los foros de mayor impacto en la opinión pública y en el desarrollo institucional han sido: el conflicto armado y medio ambiente (2004), que contó con la presencia de David Kaimowitz, director general del Centro Internacional de Investigaciones Forestales (CIFOR) de Indonesia; el proyecto de Ley Forestal que se sometería a debate en la Cámara de Representantes (2006); "Hacia un régimen internacional de acceso a los recursos genéticos y distribución de beneficios", sobre pueblos, bosques y territorio en la región del Pacífico (2006), que contó con el apoyo de los gobiernos de Países Bajos y Canadá (2007); Parque Nacional Natural Tayrona. Ecoturismo ¿para quién y para qué? (2013); ¿Para dónde va el río Magdalena? Riesgos sociales, ambientales y económicos del proyecto de navegabilidad (2015); retos sociales y ambientales de la Ciénaga Grande de Santa Marta (2016), futuro de la Reserva Thomas van der Hammen (2016); sequía en la gran cuenca del Magdalena Cauca: entre El Niño-La Niña y la degradación ambiental (2016). Uno de los foros realizado en 2010 contó con Elinor Ostrom, premio Nobel de Economía como conferencista principal.

El Gobierno nacional otorgó la Distinción Nacional Ambiental en la categoría "Vida y obra en pro del conocimiento, protección y conservación del medio ambiente" a Manuel Rodríguez. Este reconocimiento se entrega cada año a quienes, en desarrollo de su trabajo, han contribuido al conocimiento, defensa y conservación del patrimonio biológico del país. El acto de premiación, encabezado por el presidente Andrés Pastrana, se cumplió el 5 de agosto en la Casa de Nariño (Boletín de Noticias, 2002).

De su etapa como gestor ambiental antes de regresar a la Facultad, quedaron unos remanentes que fortalecieron el perfil académico internacional de Manuel Rodríguez como experto mundial en asuntos ambientales, lo cual terminaba favoreciendo la identidad de la facultad no solo en el ámbito nacional sino internacional. Las mediciones de las escuelas de Administración con enfoque ambiental empezaron a incluir a Los Andes en los primeros lugares. Entre otros logros y reconocimientos están los de 2004, cuando fue nombrado presidente del Consejo Directivo del Foro de la Naciones Unidas sobre Bosques (UNFF), para el periodo 2004-2005. Como tal, dirigía la quinta sesión del foro llevado a cabo en Nueva York ese mismo año. El foro es el

máximo organismo mundial en política sobre bosques, con jurisdicción sobre 178 países. En la preparación previa del evento en Nueva York (13 al 27 de mayo de 2005), Estados Unidos y México convocaron, a principios de año en Guadalajara, delegados de noventa países, donde Manuel Rodríguez asistió en su calidad de presidente.

Magíster de Gestión Ambiental (MGA)

En el proceso de profesionalización de la gestión ambiental y la sostenibilidad, después de ordenar el acervo académico –materiales de estudio, profesores, redes nacionales e internacionales, eventos y otros–, el siguiente paso de Manuel Rodríguez fue liderar la creación de programas de posgrados dirigidos a formar personal calificado. Se iniciaron los contactos de la Facultad con instancias internacionales con desarrollo académico en el campo. Se puede destacar al profesor Gary Brewer, de la Universidad de Yale, líder de la cátedra “Frederick K. Weyerhaeuser” de la Facultad de Bosques, quien en 2008 fue invitado por Manuel Rodríguez con el fin de explorar posibles vías de colaboración entre la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes y la Escuela de Administración de la Universidad de Yale, como una parte de las actividades que integran la estrategia para crear el Programa de Magíster en Administración con énfasis en Gestión Ambiental que inició su primera promoción en 2008.

Por último, en 2012 se llevó a cabo la presentación de la Maestría en Gerencia y Práctica de Desarrollo (MDP), en cuyo diseño Manuel Rodríguez tuvo el liderazgo acompañado de Diana Gaviria, exdirectora del MGA. Ambos lograron, con una efectiva gestión internacional, la donación de 800.000 dólares de la Fundación MacArthur como capital semilla para iniciar la nueva maestría. En el proceso, se convocaron más de 20 profesores de la facultad y de otras instancias de la universidad para discutir con expertos externos, así como con la Secretaría de la Red Global del MDP, que reunía en su momento 23 universidades, el diseño de los cursos, la estructuración del trabajo de campo (componente diferenciador del magister) y el diseño de la plataforma virtual del programa. Esta labor dio como resultado la constitución del Comité Interfacultades del MDP, en el que participan las facultades de Ingeniería, Derecho, Ciencias y Ciencias

Sociales, la Escuela de Gobierno, el CIDER, el CIFE, y la facultad quien lo lidera, en cabeza de Manuel Rodríguez.

Doctorado de Administración

En los complejos procesos internos en la Facultad para obtener las tres acreditaciones de la triple corona, la aprobación y consolidación del doctorado de administración así como en las gestiones internacionales de promoción Manuel Rodríguez ha participado en todos estos procesos. Recuerda Carlos Dávila que:

Fue miembro del Comité Académico del Doctorado desde que este inició en 2006 y durante los seis años siguientes (hasta 2012). Como presidente que era de ese comité pude apreciar el aporte de Manuel durante las 170 reuniones. Sin necesidad de tener el título de PhD fue mucho lo que ayudó a forjar políticas, hacer seguimiento a cursos y profesores, y ayudar a dar luces en momentos difíciles. Elvira Salgado, Carlos Dávila, Luis Enrique Orozco, Francisco Azuero, Clemente Forero y un profesor junior en esos años Maximiliano Gonzalez, tuvieron a Manuel como miembro cuya opinión clara, firme, lúcida e independiente, nunca pasó desapercibida (Mensaje de Carlos Dávila a L. F. Molina L., 19 de febrero de 2017).

Para cerrar este libro y este capítulo, se incluye a continuación otro momento brillante de Manuel Rodríguez que justifica el homenaje y reconocimiento que le hacen sus vecinos de oficina en el edificio Santodomingo, amigos, colegas, familiares, facultad y universidad en pleno. En 2013 fue escogido como uno de los 30 líderes de Colombia y como uno de los diez de mayor puntaje³⁶. La revista *Semana sostenible* lo definió como “un líder vehemente, honesto y coyuntural”. En el discurso que leyó en la ceremonia de entrega de este reconocimiento, hubo crítica

³⁶ La distinción es otorgada por la Fundación Liderazgo por Colombia, Semana, Telefónica y Movistar. El reconocimiento “busca identificar a aquellos individuos que están, con sus acciones diarias, ayudando a visibilizar, polemizar o resolver problemáticos de todo tipo. / “Para asegurar un proceso de selección transparente, Los ganadores son escogidos usando parámetros técnicos. En esta ocasión los premios tuvieron una particularidad: de los diez con mejores puntajes dos hacen parte del sector Medio Ambiente, Manuel Rodríguez y Martin Von Hildebrand, y una del emprendimiento social, Catalina Escobar” (Semana Sostenible, 2013).

y autocrítica por el olvido del campo colombiano, la inequidad social y la destrucción ambiental. A continuación se transcriben sus palabras:

Bogotá, Agosto 29, 2013

He pasado un día con sentimientos muy encontrados al observar lo ocurrido, hoy, con el Paro Campesino y, al mismo tiempo, estar en la antesala de la ceremonia de esta noche. Y es que si viniera aquí uno de los líderes campesinos que participó en la multitudinaria manifestación en la Plaza de Bolívar, muy probablemente nos diría que las 30 personas que hemos sido galardonadas hoy como los 30 líderes de 2013, en conjunto con los que lo fueron en los dos años anteriores, y con los líderes de Colombia de los últimos sesenta años, representamos un enorme fracaso, puesto que lo que podemos exhibir es un país en el cual existe una inaceptable miseria en el campo, una inaceptable inequidad e injusticia social, y una creciente destrucción ambiental. Y más grave, aún, un país sumido en una guerra de más de cincuenta años.

A lo mejor algún participante de la manifestación, más magnánimo que el anterior, reconocería que todos estos líderes han hecho contribuciones valiosas e individuales al país, en los campos en los cuales trabajan. Pero, y parodiando las palabras dichas por Alejandro Santos esta noche, ese líder campesino, seguramente, añadiría que hemos sido incapaces de articular un proyecto colectivo para erradicar la pobreza, la miseria, la guerra, y la destrucción ambiental, y para contar con un mejor país.

Y entrando en el tema ambiental, debo reconocer que hoy estoy aquí, entre otras, porque el Presidente César Gaviria, aquí presente, me nombró como Gerente General del Inderena, hace veinte años. Y desde entonces no he hecho cosa distinta que defender el medio ambiente, a tal punto que cambié radicalmente de oficio.

Al preguntarle, entonces, al Presidente Gaviria, por qué me nombraba, me respondió que puesto que él consideraba que yo era un académico equilibrado, estimaba que yo podría lidiar con un tema tan complejo. Pero a los cuatro años, al terminar el gobierno, me dijo: "Oiga, Rodríguez, usted se me volvió demasiado verde". Que no era una cosa distinta a decirme, en lenguaje políticamente correcto, que me había desbalanceado.

En fin, hace veinte años, justamente por esta época, soñamos con el Presidente Gaviria en crear un gran ministerio del medio ambiente. Era una época muy distinta. Se realizó, entonces, la Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro, y existía un gran optimismo por lo que se podría hacer para proteger el medio ambiente. El tema tenía una alta prioridad en el mundo.

Hoy veinte años después la situación es muy diferente. Con el crecimiento económico global se ha detonado una enorme presión extractiva de los recursos naturales, en particular de los mineros, los energéticos y los agrícolas. Y en estos campos Colombia tiene unas grandes oportunidades. Pero lo que a muchos nos preocupa es que las locomotoras minera y agrícola están orientadas en forma tal que están haciendo graves e injustificables destrucción del medio ambiente y generando crecientes conflictos socio-ambientales.

Claro que se puede hacer minería, pero no es posible explotar todas las minas que existen en el territorio colombiano, puesto que algunas pueden conllevar costos ambientales y sociales inaceptables. Y claro que se puede expandir la agricultura, pero no a costa del medio ambiente.

Precisamente, hoy, lucho, y seguiré luchando en los años futuros, para que el aprovechamiento de estas grandes oportunidades económicas se haga en una forma que sea amigable con la protección de los ecosistemas, del agua y de la biodiversidad, de lo cual, a su vez, dependerá la viabilidad de las grandes inversiones que se están acometiendo. Así nos lo indica la ciencia y la tecnología existentes. Y estoy seguro de que algunos empresarios que están hoy en desacuerdo conmigo, me acabarán dando la razón.

Finalmente, debo dar dos agradecimientos. A la Universidad de los Andes, que siempre ha sido mi casa, y que desde que me revinculé a ella me ha apoyado, y también tolerado, en mi actividad de defensa pública del medio ambiente, a través del Foro Nacional Ambiental, y de las actividades académicas que sobre la materia he emprendido. Y toda mi gratitud a mi esposa, Carmen Barraquer, sin cuyo soporte en todos los frentes, no hubiese sido, quizá, posible lo realizado. Ella es, en sí misma, una gran líder en el campo de la oftalmología y a ella le rindo toda mi admiración.

MRB

Cubiertas de publicaciones en las que Manuel Rodríguez B. ha participado



Publicaciones

- Rodríguez, M. (1969). *La necesidad de logro en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de los Andes*. Uniandes, Bogotá.
- Rodríguez, M. (1975). *Industry and Industrialist in two Colombian Cities* (Dissertations M. Phil en Management Studies). Oxford University, Oxford.
- Rodríguez, M. (1979). *El empresario industrial del viejo Caldas* (1. ed.). Bogotá: Comité de investigaciones de la Universidad de los Andes.
- Rodríguez, M., Dávila, C., Sudarsky, J. y Universidad de los Andes (Colombia). (1980). Caso EDIS. *Curso: sindicalismo en Colombia*. Bogotá: Uniandes.
- Rodríguez, M. (1982). Los empresarios extranjeros de Barranquilla: 1820-1900. *Revista Desarrollo y Sociedad*, 8, Mayo, 79-114.
- Rodríguez, M. (Ed.). (1985). *Memorias XLV Congreso Internacional de Americanistas*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Rodríguez, M. y Restrepo, J. A. (1987). La actividad comercial y el grupo de comerciantes de Cartagena a fines del siglo XIX. *Monografías de Administración*, 4. Bogotá : Uniandes, Facultad de Administración.
- Rodríguez, M. y Restrepo, J. A. (1987). Los empresarios extranjeros de Barranquilla, 1820-1900. *Monografías de Administración*, 6. Bogotá: Uniandes, Facultad de Administración.
- Rodríguez, M. y Universidad de los Andes (Colombia). (1987). *Reflexiones sobre la tarea cumplida por la Universidad de los Andes*. Bogotá: Uniandes, Rectoría.

- Rodríguez, M. (1989). *Como orientar su empresa hacia el mercadeo: Seminario internacional de gerencia*. Bogotá: Presencia.
- Rodríguez, M., Dávila, C., Romero, L.E. y Misión de Ciencia y Tecnología. (1989). *Informe para la Misión de Ciencia y Tecnología sobre el estado actual y perspectivas de la educación y la investigación en el área administrativa*. Bogotá: La Misión.
- Rodríguez, M. (1989). *La participación de los trabajadores en la administración, las utilidades y la propiedad de las empresas*. Monografías de Administración. Bogotá: Uniandes, Facultad de Administración.
- Rodríguez, M. y Universidad de los Andes (Colombia). (1990). *Las facultades de administración y la internacionalización de la economía*. Bogotá: Uniandes, Facultad de Administración.
- Rodríguez, M., Dávila, C. y Universidad de los Andes (Colombia). (1990). *Estudio de caso sobre experiencias de cambio organizacional en la universidad colombiana*. Bogotá: Uniandes.
- Rodríguez, M. (1992). Medio ambiente y desarrollo en la nueva Constitución Política de Colombia. En A. Ángel M. y Universidad de los Andes (Colombia) (eds.), *Medio ambiente y relaciones internacionales* (1. ed). Bogotá: Ediciones Uniandes - Tercer Mundo.
- Rodríguez, M. (1992). Río como acto masivo de educación y movilización a nivel planetario. *Revista de Centro de Estudios Internacionales*.
- Rodríguez, M., Dávila, C., y Romero, L. E. (1992). *Gerencia privada, gerencia pública, educación en crisis*. Bogotá: Una empresa docente, Facultad de Administración, Universidad de los Andes.
- Rodríguez, M. (1993). *El empresario industrial del viejo Caldas* (2. ed.). Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración.
- Rodríguez, M. (1993a). ¿A quién le importa la Biodiversidad en Colombia? En S. Cárdenas y H. D. Correa (eds.), *Nuestra diversidad biológica*, 251-269. Bogotá: Fundación Alejandro Ángel Escobar y CEREC.

- Rodríguez, M. (1993b). Relaciones Internacionales y Medio Ambiente en Colombia. *Revista de la Contraloría General de la República*, 3(5), 36–47.
- Rodríguez, M., Sáenz, O. y Henao, M. (eds.). (1993c). *El entorno natural y construido del hombre colombiano: bases para un plan del Programa Nacional de Ciencias del Medio Ambiente y el Hábitat* (1. ed). Bogotá: Colciencias.
- Rodríguez, M. (1994). *Ministerio del Medio Ambiente: retos y oportunidades*. Bogotá: El Ministerio.
- Rodríguez, M. (1994a). *Crisis ambiental y relaciones internacionales: hacia una estrategia colombiana*. Santafé de Bogotá: FESCOL - Fundación Alejandro Ángel Escobar - CEREC.
- Rodríguez, M. (1994b). *La política ambiental del fin de siglo: una agenda para Colombia*. Cerec.
- Rodríguez, M. (1994c). Medio ambiente y desarrollo: la agenda de Río. *Revista del Departamento Nacional de Planeación*, 25(1), 33–50.
- Rodríguez, M. (1994d). *Memoria del Primer Ministro del Medio Ambiente: informe al Congreso de la República* (Vol. I y II). Santafé de Bogotá: Ministerio de Medio Ambiente.
- Rodríguez, M., Uribe, E. y Carrizosa, J. (1996). *Instrumentos económicos para la gestión ambiental en Colombia*. Santafé de Bogotá: FESCOL - CEREC.
- Rodríguez, M. (1997). Los avances de la gestión ambiental en los países de la Comunidad Andina, 10 años después de la Conferencia de Río de Janeiro sobre Medio Ambiente y Desarrollo. *Cuadernos de La Fundación*.
- Rodríguez, M., Ramírez, S. y Restrepo, L.A. (eds.). (1997). Medio Ambiente. En *Colombia entre la inserción y el aislamiento: la política exterior colombiana en los años noventa*, 232–260. Santafé de Bogotá, D.C: Siglo del Hombre Editores - IEPRI, Universidad Nacional.
- Rodríguez, M. (1998a). Historia de la gestión ambiental en Colombia. En *Nueva historia de Colombia: Ecología y cultura*, 9–50. Santafé de Bogotá: Planeta Colombiana Ed.

- Rodríguez, M. (1998a). *La reforma ambiental en Colombia: anotaciones para la historia de la gestión pública ambiental* (1. ed). Santafé de Bogotá: Fundación FES - TM Editores.
- Rodríguez, M. (1998b). Las relaciones bilaterales entre Colombia y los Estados Unidos en el campo del medio ambiente. En J. Tokatlian (ed.), *Colombia y Estados Unidos: problemas y perspectivas*, 119-148. Bogotá: Tercer Mundo Editores, Colciencias, Iepri, Universidad Nacional de Colombia.
- Rodríguez, M., Biller, D., Cassells, D. S. y Meyer, C. A. (1998). Forest policy initiatives and opportunities in the Americas. *Journal of World Forest Resource Management*, 9(1), 51-72.
- Rodríguez, M. (1999). El medio ambiente y el futuro de Colombia ¿Para dónde va Colombia? En A. López Michelsen, B. Betancur Cuartas, M. Urrutia y H. Gómez Buendía (eds.), *Para dónde va Colombia?* 200-209. (1. ed.). Santafé de Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Rodríguez, M., Franco, A. y Seegers, H. (eds.). (1999). Globalización económica, relaciones internacionales sobre medio ambiente y conflicto doméstico. En *Globalización e integración económica: efectos sociales en Colombia*, 105-149. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Rodríguez, M., Bucher, E. H., Bouille, D. y Navajas, H. (2000). *Capacity Development Initiative*. Estados Unidos: Gef.
- Rodríguez, M. (2001). ¿Existe una institucionalidad para el desarrollo sostenible en la América Latina y el Caribe? En Corporación Andina de Fomento (ed.), *Visiones para un futuro sostenible*, 181-216. Caracas, Venezuela: Corporación Andina de Fomento.
- Rodríguez, M. (2001). Hacia una Política Ambiental. *Revista Cancillería de San Carlos*, 7, 1-48.
- Rodríguez, M. (2002). El Futuro Ambiental en Colombia. *Cátedra Corona*, 4. Bogotá: Uniandes, Facultad de Administración.
- Rodríguez, M. (2002). ¿Hay razones para estar satisfechos? Génesis de la institucionalidad ambiental en América Latina en el último decenio. En E. Leff (ed.), *La transición hacia el desarrollo sustentable: perspectivas de América Latina y el Caribe*. 35-60. (1. ed, Vol. 1). México, D.F: Secretaría de

- Medio Ambiente y Recursos Naturales - Instituto Nacional de Ecología - Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco - PNUMA.
- Rodríguez, M., Espinoza, G. y Wilk, D. (2002). *Gestión ambiental en América Latina y el Caribe : evolución, tendencias y principales prácticas*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Medio Ambiente.
- Rodríguez, M. y Van Hoof, B. (2003). El desempeño ambiental del sector palmicultor colombiano: una década de avances y un futuro promisorio. *Revista Palmas*, 24(3), 69–87.
- Rodríguez, M. (2003). Evolución de las instituciones ambientales de Colombia. *Revista Javeriana*, 139(692), 24–33.
- Rodríguez, M. (2003a). La reforma de la institucionalidad ambiental de Colombia doce años después. *Economía Colombiana - Revista de la Contraloría General de la República*, 297, 36–47.
- Rodríguez, M. (2003b). SINA: un decenio de logros y un futuro incierto. *Revista del Ecofondo*, (24), 75–86.
- Rodríguez, M. y Van Hoof, B. (2004). *Desempeño ambiental del sector palmero en Colombia: evaluación y perspectivas* (Vol. 1). Bogotá: Fedepalma.
- Rodríguez, M. (2004a). Balance de la Política Ambiental de Colombia. En *Balance de la Sociedad Civil al Estado Comunitario*, 85–99. Bogotá: Consejo Nacional de Planeación.
- Rodríguez, M. (2004). El Código de los Recursos Naturales Renovables y de Protección del Medio Ambiente: el conservacionismo utilitarista y el ambientalismo. En O. D. Amaya y Universidad Externado de Colombia (eds.), *Evaluación y perspectivas del Código nacional de los recursos naturales de Colombia en sus 30 años de vigencia*, 155–177. (1. ed). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Rodríguez, M. (2004b). Evolución y perspectivas del desempeño ambiental del sector palmicultor en Colombia. En *Seminario Internacional sobre palma de aceite. Memorias Modulo Agronómico*, 361–365. Bogotá: Fedepalma. Recuperado

a partir de <https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/view/1100>

- Rodríguez, M. (2004c). Reforestación comunitaria y conflicto. En M. Cárdenas y M. Rodríguez (eds.), *Guerra, sociedad y medio ambiente*, 175–247. Bogotá: Foro Nacional Ambiental.
- Rodríguez, M. (2004d). Régimen de la Protección Ambiental en Colombia. En F. Cepeda (ed.), *Fortalezas de Colombia*, 229–257. (1. ed.). Bogotá: Editorial Planeta Colombiana.
- Rodríguez, M. y Cárdenas, M. (eds.). (2004). *Guerra, sociedad y medio ambiente*. Bogotá: Foro Nacional Ambiental.
- Rodríguez, M. y Cárdenas, M. (2004). *Más allá de los negativos impactos sobre la naturaleza: las complejas relaciones entre guerra, sociedad y medio ambiente*. En M. Rodríguez y M. Cárdenas (eds.), *Guerra, sociedad y medio ambiente*, 13–47. Bogotá: Foro Nacional Ambiental.
- Rodríguez, M. (2005a). Base conceptual de la conferencia internacional de bosques. En Conferencia Internacional de Bosques, P. W. Saile, M. A. Torres y Programa de Desarrollo Alternativo (Colombia) (eds.), *Conferencia Internacional de Bosques: Colombia: país de bosques y vida: memorias*, 23–42. Bogotá: GTZ.
- Rodríguez, M., Arensberg, W., Ariza, R. y Roig, J. (2005). *Independent Evaluation Report of the Mesa de Diálogo y Consenso CAO*. Perú: Compliance Advisor Ombudsman.
- Rodríguez, M. (2005a). La política exterior de Colombia en el ámbito global. En M. Ardila, D. Cardona, y S. Ramírez (eds.), *Colombia y su política exterior en el siglo XXI*, 145–213. (1. ed.). Bogotá: Friedrich Ebert Stiftung en Colombia - Fondo Editorial CEREC.
- Rodríguez, M. (2005b). La posible creación de mercados de agua y la gobernabilidad de este recurso en Colombia. Comentarios sobre el proyecto de ley del agua. *Revista de Ingeniería*, 0(22), 92–100. <https://doi.org/10.16924/riua.v0i22.390>
- Rodríguez, M. (2005b). Los múltiples servicios de los bosques y el desarrollo sostenible. En Conferencia Internacional de Bosques, P. W. Saile, M. A. Torres y Programa de Desarrollo

- Alternativo (Colombia) (Eds.), *Conferencia Internacional de Bosques: Colombia: país de bosques y vida: memorias*, 99–114. Bogotá: GTZ.
- Rodríguez, M. (2006). Fortalecimiento y debilitamiento del Ministerio del Ambiente y la Política Ambiental Colombiana: 1990-2006. En Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y Sociedad Alemana de Cooperación Técnica, GTZ (Eds.), *Trilogía incompleta, medio ambiente, desarrollo y paz: experiencias al cierre del Programa Ambiental apoyado por GTZ*, 170–181. Bogotá: Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial - GTZ.
- Rodríguez, M., Uribe, E., Mogollón, J.V. y Maldonado, J. (2006). Asuntos esenciales para comunicar al Señor presidente en relación con la Ley Forestal - Foro Nacional Ambiental. *Documento de política pública*, 10.
- Rodríguez, M. y Gabaldón, A. (2006). Prólogo. En búsqueda de la seguridad global: el desarrollo sustentable. En *La salida de América Latina: Desarrollo sustentable*, 1–30. Venezuela: Grijalbo.
- Rodríguez, M. y Cárdenas, M. (2006). El Foro Nacional Ambiental: 1997-2006. En Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y Sociedad Alemana de Cooperación Técnica, GTZ (eds.), *Trilogía incompleta, medio ambiente, desarrollo y paz: experiencias al cierre del Programa Ambiental apoyado por GTZ*, 205–216. Bogotá: Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial - GTZ.
- Rodríguez, M. y Mannelje, L. (eds.). (2007). Foreword: in search of new horizons in socio-environmental policies. En *Carbon sequestration in tropical grassland ecosystems*, 21–28. Países Bajos: Wageningen Academic Press.
- Rodríguez, M. y Andrade, G. I. (Eds.). (2008). *Gobernabilidad, instituciones y medio ambiente en Colombia* (1. ed). Bogotá: Foro Nacional Ambiental.
- Rodríguez, M. (2008a). Declive de las instituciones y la política ambiental en América Latina y el Caribe. En G. I. Andrade y M. Rodríguez Becerra (Eds.), *Gobernabilidad, Instituciones y medio ambiente en Colombia*, 65-99. (1. ed). Bogotá, Colombia: Foro Nacional Ambiental.

- Rodríguez, M. (2008b). El ambientalismo en América Latina y el Caribe. En *Historia general de América Latina*, vol. VIII, 521-576. París: Editorial Trotta - Ediciones UNESCO.
- Rodríguez, M. (2008c). El Ecofondo: respuestas socio-ambientales en un país turbulento. *Boletín Ecofondo*, 29(29), 33-41.
- Rodríguez, M. (2008d). Ingeniería y medio ambiente. Prólogo al Dossier de Ingeniería y medio ambiente. *Revista de Ingeniería*, 0(22), 92-100.
- Rodríguez, M. (2008e). ¿Las Corporaciones Autónomas Regionales, quince años después de la creación del SINA? En G. I. Andrade y M. Rodríguez Becerra (Eds.), *Gobernabilidad, Instituciones y medio ambiente en Colombia*, 303-373. (1. ed.). Bogotá, Colombia: Foro Nacional Ambiental.
- Rodríguez, M. (2008). Prólogo: El río Cali como símbolo del presente y del futuro de las fuentes de agua de la ciudad y sus ecosistemas. En S. Patiño (ed.), *Agua en la vida de Cali*, 14-17. Bogotá: Panamericana.
- Rodríguez, M. (2008f). Reflexiones sobre la participación estudiantil en la Universidad de los Andes. En G. Bell y Universidad de los Andes (Colombia) (Eds.), *Historia de la Universidad de los Andes*, 173-185. (1. Ed.). Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes.
- Rodríguez, M. (2009). ¿Hacer más verde al Estado colombiano? *Revista de Estudios Sociales*, 32, 18-33.
- Rodríguez, M. y Mance, H. (2009). *Cambio climático: lo que está en juego* (1ed ed.). Bogotá: Facultad de Administración, Universidad de los Andes y Foro Nacional Ambiental.
- Rodríguez, M., Villegas, B. y Martínez, C. D. (2009). *Agua: riqueza de Colombia*. Bogotá: Villegas Editores.
- Rodríguez, M., Andrade, G. I., Castro, L.G., Durán, A., Rudas, G., Uribe, E. y Wills, E. (2009). *La mejor Orinoquia que podemos construir: elementos para la sostenibilidad ambiental del desarrollo*. Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración.
- Rodríguez, M. (2010). El Protocolo de Kioto ¿un fracaso sin fin? En M. del P. García y O. D. Amaya (eds.), *Derecho y cambio*

- climático*, 191-229. (1. ed.). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Rodríguez, M. (2011). Perspectivas del tema ambiental en la política exterior de Colombia. En S. Borda, A. B. Tickner y Universidad de los Andes (Colombia) (Eds.), *Relaciones internacionales y política exterior de Colombia*, 401. (1. ed.). Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Ciencia Política-CESO.
- Rodríguez, M. (2012a). El Estado del medio ambiente de Colombia y el sector productivo: retos y responsabilidades. En F. Azuero, A. C. González y M. L. Gutiérrez (eds.), *Tendencias en la administración: gerencia y academia*, 73-107. Bogotá: Ediciones Uniandes, Facultad de Administración.
- Rodríguez, M. (2012b). Un informe contundente: la gestión mine-ro-ambiental al banquillo. *Economía Colombiana - Revista de la Contraloría General de la República*, 334, 58-71.
- Rodríguez, M., Andrade, G. y Wills, E. (2012). Dilemas ambientales de la gran minería en Colombia. *Revista Javeriana: El pensamiento cristiano en diálogo con el mundo. Medio ambiente universal y desarrollo sostenible*, 785(148), 20-32.
- Rodríguez, M. (2013). Las políticas de prosperidad económica y la adaptación al cambio climático: choque de locomotoras? En M. Cárdenas, Friedrich-Ebert-Stiftung in Kolumbien y Foro Nacional Ambiental (eds.), *Desarrollo económico y adaptación al cambio climático*, 29-71. (1. ed.). Bogotá: FESCOL - FNA.
- Rodríguez, M., Cárdenas, M., Friedrich-Ebert-Stiftung in Kolumbien y Foro Nacional Ambiental (eds.). (2013). *Desarrollo económico y adaptación al cambio climático* (1. ed.). Bogotá: FESCOL - FNA.
- Rodríguez, M. (2014). El estado verde: el caso de la política de conservación de la Amazonia y del Choco Biogeográfico colombianos. En C. Forero y L. Díaz (eds.), *La gestión de lo público: debates y dilemas*, 135-168. (1. ed.). Bogotá: Universidad de los Andes.

Rodríguez, M. y Fundación Friedrich Ebert de Colombia. (2015). *Cambio climático: lo que está en juego* (2. ed.). Bogotá: Facultad de Administración, Universidad de los Andes.

Columnas en el periódico El Tiempo

Desde 1999 Manuel Rodríguez ha tenido un espacio de opinión en el periódico El Tiempo, uno de los diarios de mayor circulación en Colombia. Sus hasta ahora 143 columnas reflejan a través de los años los debates que han guiado las discusiones ambientales del país y del mundo, planteando siempre sus posturas críticas sobre la política pública, las reformas, los medios extractivos, los personajes del ecosistema ambiental y sobre todo, las catástrofes ambientales que amenazan a Colombia.

- 22 de enero de 2017: Reforma ambiental
- 7 de enero de 2017: Noticias del medioambiente
- 4 de diciembre de 2016: Barichara: bioparque y Festiver
- 20 de noviembre de 2016: Diana Pombo: ambientalista ejemplar
- 13 de noviembre de 2016: ¿Enemigo del planeta?
- 23 de octubre de 2016: Minería y paz
- 25 de septiembre de 2016: El Sí ambiental
- 5 de septiembre de 2016: Ciudades y posconflicto
- 8 de agosto de 2016: La paz en la Ciénaga de Santa Marta
- 27 de junio de 2016: Bahía de Cispatá: ¿otro decapitado?
- 23 de mayo de 2016: La agonía de la Ciénaga Grande
- 24 de abril de 2016: Dividendos ambientales de la paz II
- 27 de marzo de 2016: Dividendos ambientales de la paz I
- 22 de febrero de 2016: La reserva Van der Hammen
- 1 de febrero de 2016: La cuenca Magdalena-Cauca
- 3 de enero de 2016: Interrogantes de año nuevo
- 14 de diciembre de 2015: La Cumbre de París
- 8 de noviembre de 2015: Lo que está en juego
- 18 de octubre de 2015: Magia en peligro

- 13 de septiembre de 2015: Objetivos del desarrollo sostenible
- 16 de agosto de 2015: El manejo del agua
- 3 de agosto de 2015: Laudato Si'
- 28 de junio de 2015: Navegabilidad del río Magdalena
- 8 de junio de 2015: David triunfa sobre Goliat
- 4 de mayo de 2015: Desinvertir en combustibles fósiles
- 6 de abril de 2015: Desgobierno ambiental
- 16 de marzo de 2015: Mucho ruido y pocas nueces
- 9 de febrero de 2015: A pensar en grande
- 12 de enero de 2015: ¿Un país ambientalmente insostenible?
- 15 de diciembre de 2014: Hacia París
- 17 de noviembre de 2014: China-EE. UU. y el cambio climático
- 19 de octubre de 2014: El ambientalismo radical
- 22 de septiembre de 2014: Diálogo minero
- 25 de agosto de 2014: 'Fracking'
- 28 de julio de 2014: ¿Esa platica se perdió?
- 6 de julio de 2014: Natura
- 9 de junio de 2014: La paz, en la encrucijada
- 6 de mayo de 2014: ¿De colados?
- 31 de marzo de 2014: Tragedia ecológica en el Casanare
- 4 de marzo de 2014: Algo va mal
- 26 de enero de 2014: La gran minería, en la picota pública
- 29 de diciembre de 2013: El canal del Dique
- 15 de diciembre de 2013: ¿Frenazo ambiental de la minería?
- 15 de noviembre de 2013: Medioambiente y competitividad
- 20 de octubre de 2013: Ambiente electoral
- 22 de septiembre de 2013: Alzheimer, despojo y páramos
- 25 de agosto de 2013: Riopaila-Castilla y la Altillanura
- 28 de julio de 2013: Bogotá en caliente
- 30 de junio de 2013: Retos ambientales de la agricultura
- 26 de mayo de 2013: 'Minería en Colombia'

- 21 de abril de 2013: Desconfianza y licencias ambientales
- 10 de marzo de 2013: Cambio climático y fundamentalismo
- 3 de febrero de 2013: La agroindustria en la altillanura
- 6 de enero de 2013: Una política ambiental gris
- 17 de diciembre de 2012: ¿Las bonanzas de la Orinoquia?
- 4 de noviembre de 2012: Minería y violencia
- 7 de octubre de 2012: ¿La paz de los bosques?
- 9 de septiembre de 2012: Por unos dólares más
- 12 de agosto de 2012: 'Bye, bye' a la Amazonia, II
- 15 de julio de 2012: 'Bye, bye' a la Amazonia
- 17 de junio de 2012: Colombia en Río + 20
- 20 de mayo de 2012: Río+20 y Estocolmo+40
- 22 de abril de 2012: Tota al desnudo
- 25 de marzo de 2012: El abandono de Mompox
- 11 de febrero de 2012: Bogotá en el siglo XXI
- 15 de enero de 2012: Desastre minero-ambiental
- 19 de diciembre de 2011: Un fracaso inocultable
- 21 de noviembre de 2011: Crecimiento poblacional y medio ambiente
- 23 de octubre de 2011: El Parque Tayrona
- 25 de septiembre de 2011: El código minero
- 21 de agosto de 2011: La iguana de la discordia
- 17 de julio de 2011: Candidaturas en caliente
- 19 de junio de 2011: Lord Stern y la ola invernal
- 22 de mayo de 2011: Espejitos y abalorios
- 24 de abril de 2011: Restitución y restauración
- 4 de abril de 2011: La minería y la ley
- 27 de febrero de 2011: Los costos de la minería
- 30 de enero de 2011: La reforma de las CAR
- 2 de enero de 2011: Las futuras tragedias invernales
- 5 de diciembre de 2010: Sálvese quien pueda
- 7 de noviembre de 2010: ¿Un Ministerio de Ambiente raquíto?

- 24 de octubre de 2010: La minería y las regalías
- 26 de septiembre de 2010: Detengamos la deforestación
- 22 de agosto de 2010: ¿Un gobierno ambientalista?
- 25 de julio: Minería y cianuro
- 27 de junio: Minería de montaña, al banquillo
- 30 de mayo de 2010: Hecatombe en Zaragoza
- 18 de abril de 2010: Un nuevo destino ambiental
- 22 de marzo de 2010: El Pacto Ambiental Colombiano
- 21 de febrero de 2010: ¿Destrucción de Bahía Málaga?
- 24 de enero de 2010: La hora de los bosques
- 27 de diciembre de 2009: Hacia México 2010
- 14 de noviembre de 2009: Cambio climático: lo que está en juego
- 17 de octubre de 2009: La mejor Orinoquia que podemos construir
- 20 de septiembre de 2009: Copenhague, 2009
- 7 de agosto de 2009: Maestros del medio ambiente
- 12 de julio de 2009: Ambiente y futuro
- 14 de junio de 2009: Delirio Minero-ambiental
- 8 de mayo de 2009: Eco-S.O.S y avifauna
- 6 de abril de 2009: Las minorías étnicas
- 5 de marzo de 2009: Caos minero y ambiental
- 11 de febrero de 2009: Violencia virtual
- 29 de enero de 2009: La destrucción de La Sabana
- 31 de diciembre de 2008: Milagro en Malpelo
- 10 de diciembre de 2008: Ficciones ambientales
- 25 de noviembre de 2008: ¿Un daño cardenalicio?
- 2 de noviembre de 2008: ¿A quién le sirve la CAR?
- 12 de octubre de 2008: Amazonas y cambio climático
- 20 de septiembre de 2008: Una gran política amazónica
- 3 de septiembre de 2008: Lecciones de la Historia
- 18 de agosto de 2008: ¿Minería en los páramos?
- 26 de julio de 2008: Colombia, ¿Líder Mundial?

- 16 de junio de 2008: El medio ambiente después del conflicto
- 7 de junio de 2008: Depredadores del medio ambiente
- 27 de mayo de 2008: Bogotá con indiferencia ambiental
- 5 de mayo de 2008: Biocombustibles al banquillo
- 7 de abril de 2008: Un encuentro educativo
- 22 de marzo de 2008: Violencia contra los más vulnerables
- 10 de marzo de 2008: El referéndum sobre el agua
- 24 de febrero de 2008: Bogotá y la Sabana
- 29 de enero de 2008: Ley forestal y campeonato ambiental
- 16 de enero de 2008: Bolsas plásticas, una plaga
- 4 de enero de 2008: ¿No habrá Bali que valga?
- 13 de diciembre de 2007: Minería y medio ambiente
- 11 de noviembre de 2007: En la 'isla de los dioses'
- 29 de octubre de 2007: El Nobel de la Paz, bajo ataque
- 16 de octubre de 2007: Los candidatos y el medio ambiente
- 1 de octubre de 2007: ¿Qué proponen los candidatos?
- 17 de septiembre de 2007: El nuevo ambientalismo
- 2 de septiembre de 2007: El agua del grifo
- 19 de agosto de 2007: ¿A quién le importa la biodiversidad?
- 25 de julio de 2007: López y el medio ambiente
- 10 de julio de 2007: Un capítulo ambiental sin dientes
- 26 de junio de 2007: Urbanización desordenada y cambio climático
- 9 de junio de 2007: Comisión Ballenera y Bahía Málaga
- 23 de mayo de 2007: El agua de Bogotá, en peligro
- 6 de enero de 2007: S.O.S. a Minambiente
- 23 de julio de 2006: Tormenta de residuos peligrosos
- 13 de febrero de 2005: El futuro del Protocolo de Kioto
- 24 de agosto de 2004: Amnesia y Parques Nacionales
- 17 de mayo de 2004: Guerra y Medio Ambiente

Referencias

- Aldana, E. (1991). *Parábola del retorno a los Andes*, mayo. Bogotá: Universidad de los Andes. Consultado el 10 de enero de 2017 de http://empleados.uniandes.edu.co/dependencias/Departamentos/ingenieria-industrial/planta/profesores/Aldana/parabola_del_retorno_a_los_andes.htm
- Arboleda, E. (2017). Los ministerios y el consejo de ministros. *Revista Credencial*, consultado el 6 de febrero de 2017: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/enero2002/losministerios.htm>.
- banrepcultural.org. (s/f). *Rodríguez, Melitón*. Recuperado el 18 de febrero de 2017 de: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/biografias/rodrmeli.htm>
- Boletín Informativo Universidad de los Andes* (1969). N. 3, mayo, Bogotá.
- Boletín Informativo Universidad de los Andes* (1979). N. 47, julio, Bogotá.
- Boletín Informativo Universidad de los Andes* (1976). N. 38, noviembre, Bogotá.
- Boletín Informativo Universidad de los Andes* (1977). N. 40, agosto, Bogotá.
- Collins, C. D. (s/f). *Formación de un sector de clase social La burguesía azucarera en el Valle del Cauca durante los años treinta y cuarenta*. Recuperado a partir de <http://cms.univalle.edu.co/socioeconomia/media/ckfinder/files/Formacion%20de%20un%20sector%20de%20clase%20social%20La%20burguesia%20azucarera%20en%20el%20Valle%20del%20Cauca%20durante%20los%20anos%20treinta%20y%20cuarenta.pdf>
- Cubillos, J. M. (2012). *Diccionario biográfico y genealógico de la élite antioqueña y viejocaldense. Segunda mitad del siglo XIX y primera del XX*. Pereira: Red Alma Mater.

- Dávila, C. (2002). Innovación, calidad y pluralismo. El departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de los Andes, 1965-1981. En: Jaime Varela (compilador), *Ingeniería Industrial Uniandina, 20 años. Pasado, presente y futuro*, pp. 7-14. Bogotá: Inandes.
- Dávila, C. (2012). *Empresariado en Colombia. Perspectiva histórica y regional*, p. 111 y ss. Bogotá: Universidad de los Andes, Ediciones Uniandes.
- El Espectador (1972). *Cierre temporal en Uniandes*, 18 de octubre.
- El Tiempo (1968). *La universidad debe ser un laboratorio*, 17 de noviembre.
- El Tiempo (1970). *Paro general hoy en la U. de los Andes*, 4 de marzo.
- El Tiempo (1972). Carta de la Federación de Alumnos Uniandinos al Consejo Directivo de la Universidad de los Andes, 18 de marzo.
- eltiempo.com (1992). *En problemas, fondo ecológico cafetero*, 17 de enero. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-14305>.
- eltiempo.com (1992). *Traspiés del fondo ecológico*, 27 de enero. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-22079>
- eltiempo.com (1991). *Se empieza a pagar la deuda ecológica: César Gaviria*, 1º. de mayo. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-75089>.
- Facultad de Administración, Universidad de los Andes (1998). *Boletín de Noticias*, 21, julio, Bogotá, p. 10.
- Facultad de Administración, Universidad de los Andes (2002). *Boletín de Noticias*, 35, julio, Bogotá.
- Facultad de Administración, Universidad de los Andes (2005). *Boletín de Noticias*, 45, agosto, Bogotá.
- Facultad de Administración, Universidad de los Andes (2007). *Boletín de Noticias*, 54, diciembre, Bogotá, p. 7 y ss.
- Health, J. B. S. of P. (s/f). *Isabel Rodríguez-Barraquer - Faculty Directory*. Recuperado el 19 de febrero de 2017, a partir de <http://www.jhsph.edu/faculty/directory/profile/3114/isabel-rodriguez-barraquer>

- Homenaje a Amalia Samper, 2008, recuperado el 20 de noviembre de 2016 de: <http://www.festivaldecorosintegracion.com/homenaje-al-maestro-amalia-samper-gneco-xvii-festival-2008/>
- Jiménez, H.D. (2014). Entrevista a Malcolm Deas, Profesor Emérito del St Antony's College, Universidad de Oxford, Reino Unido. *HiSTOReLo. Revista de Historia Regional y Local*, 6(12), 445-455. Recuperado el 14 de febrero de 2017 de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2145-132X2014000200016&lng=en&tlng=es.
- Kalmanovitz, S. (2015). McGreevey, cuarenta años después. En: *Tiempo&economía*, 2(2), 111-113.
- La Silla Vacía (2015). *Entrevista a Manuel Rodríguez*, 20 de julio. Recuperado el 12 de diciembre de 2016: <http://lasillavacia.com/silla-llena/red-1-der/historia/manuel-rodriguez-becerra-trending1-der360-54187>
- Laurent, V. (2009). Mayo del 68, cuarenta años después. Entre herencias y controversias. *Revista de Estudios Sociales*, 33: 29-43.
- Legacy.com (2013). *Obituario de John Enos*. Recuperado el 10 de febrero de 2017 de <http://www.legacy.com/obituaries/theithacajournal/obituary.aspx?pid=173346889>
- Manuel Rodríguez Becerra. Un hombre con estrella como su amigo el presidente Gaviria. (1994). *Revista Ozono*, 3, marzo, p. 15-17. Recuperado el 12 de diciembre de 2016. http://www.manuelrodriguezbecerra.org/entrev_oz.htm
- Marcha (periódico estudiantil) (1971). *Uniandes*, año II, 5 de octubre, hoja circular.
- Martínez, G. (2012). La revolución de los Barraquer. *El Espectador*, 27 de abril. Recuperado el 19 de febrero de 2017, a partir de <http://www.elespectador.com/noticias/nacional/revolucion-de-los-barraquer-articulo-342350>
- Medalla Agrícola Interamericana 1970*. (s/f.). IICA Biblioteca Venezuela.
- Mejía, Millán y Perry Ltda. (1985). *Aspectos institucionales del manejo de los recursos naturales renovables en Colombia: Diagnóstico y propuestas de reorganización del sector*, Tomo II. Bogotá.

- Molina, L.F. (s.f.). *La Universidad de los Andes durante la etapa del Frente Nacional*, Bogotá, documento inédito.
- Molina, L.F. (s.f.). *La Facultad de Artes y Ciencias en la Universidad de los Andes*, documento inédito.
- Molina, L.F. (s.f.). *Formación musical en la Universidad de los Andes*, documento inédito.
- Molina, L.F. (s.f.). *Los ochentas en la Universidad de los Andes*, documento inédito.
- Molina, L.F. (1990). El célebre engaño de la Cerámica Alzate: falsos precolombinos de una familia antioqueña, hoy son joyas de museo. En: *Credencial Historia*, N. 7, Bogotá, julio.
- Molina, L.F. (2003). La empresa minera del Zancudo 1848-1920. En C. Dávila, *Empresas y empresarios en la Historia de Colombia. Siglos XIX y XX*. Bogotá: Grupo Editorial Norma - Ediciones Uniandes - Cepal, pp. 1348 y ss.
- Oficina de Administración Documental (OAD) (2016). Universidad de los Andes, Bogotá.
- Perilla, L. (1998). David C. McClelland (1917 -1998). *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30, 3, pp. 529-532. Recuperado el 20 de enero de 2017 de: <http://www.redalyc.org/pdf/805/80530309.pdf>
- Revista Semana (1991). *Al maestro con cariño*. 11 de noviembre. Recuperado el 10 de febrero de 2017 de: <http://www.semana.com/nacion/articulo/al-maestro-con-cario/16178-3>
- Revista Semana (1993). *Yes Indeed*. 3 de enero. Recuperado el 10 de febrero de 2017 de: <http://www.semana.com/gente/articulo/yes-indeed/19324-3>
- Rodríguez, L. (2008). El legado de la dinastía Barraquer, 14 de febrero. Recuperado el 19 de febrero de 2017 de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2826451>
- Rodríguez, M. (1969). *La necesidad de logro en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Los Andes*. Tesis (Ingeniero Industrial). Bogotá: Universidad de los Andes.
- Rodríguez, M. (1983). *El empresario industrial del Viejo Caldas*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Rodríguez, M. (1984). *Anotaciones sobre la historia del desarrollo empresarial como campo de investigación de las*

facultades de administración. Ponencia presentada en el Primer Encuentro Latinoamericano de Investigadores en Administración organizado por la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle en Cali, del 21 al 24 de noviembre de 1984. Recuperado el 20 de enero de 2017 de: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/7854/1/Anotaciones%20sobre%20la%20historia%20del%20desarrollo%20empresarial.pdf>

Rodríguez, M. (1987). *Desarrollo de la Facultad de Administración (1984-1990)*. Informe del decano de la Facultad de Administración al Consejo Directivo de la Universidad de los Andes, septiembre.

Rodríguez, M. (1994). *Memoria del Primer Ministro del Medio Ambiente: informe al Congreso de la República*, Vol. I. II. Bogotá: El Ministerio.

Rodríguez, M. (2003). La reforma de la institucionalidad ambiental de Colombia doce años después. En: *Economía Colombiana, Revista de la Contraloría General de la República*, 297, Julio-Agosto.

Rodríguez-Barraquer, T. y Rodríguez-Barraquer, I. (2017). *Anécdotas familiares*. Correos electrónicos, 11 de febrero.

Semana Sostenible (2013). *Manuel Rodríguez: líder vehemente, honesto y coyuntural*. Recuperado el 19 de febrero de 2017 de: <http://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/manuel-rodriguez-lider-vehemente-honesto-coyuntural/29604>

Séneca (periódico estudiantil) (1966). 1, 1, febrero.

Séneca (1972). *Carta de Séneca a las Directivas*, 4 de septiembre.

Séneca (1972). *Respuesta de las directivas a Séneca*, 12 de septiembre.

Sudarsky, J. y Rodríguez, M. (1987). Reflexiones acerca de una agenda de investigación sobre el desarrollo de la capacidad empresarial. En: *Revista Icesi*, 23, Abril/Junio.

Sudarsky, J. y Universidad de los Andes (Colombia) (1974). *Motivación: Individuo y Sociedad*. Bogotá: Uniandes.

Sudarsky, J. (1992). El impacto de la tradición hispánica en el comportamiento empresarial latinoamericano. *Monografías*

de Administración, serie Empresa, Economía y Sociedad, 31.

Twitter analytics & stats for user @manuel_rodb | Social Bearing. (s/f). Recuperado el 19 de febrero de 2017, a partir de https://socialbearing.com//search/user/manuel_rodb

UNEP, NASA and THE WORLD BANK. (1998). *Protecting Our Planet Securing Our Future*. Washington, D.C, UNEP, NASA, THE WORLD BANK.

WCFSD (1999). *Our Forests Our Future: Report of the WCFSD*. New York, Cambridge University Press.



Este libro
se editó en
la Facultad de
Administración de
la Universidad de los
Andes. Se compuso en
caracteres Helvetica de
cuerpo 10 puntos. Impreso
y encuadernado en Kimpres
en febrero de 2017, Bogotá,
Colombia.

