

propuesta de trabajo

una Universidad de la República inclusiva e incluyente

Los estudiantes de arquitectura han tenido la iniciativa de proponer mi postulación en la instancia que próximamente definirá al nuevo Rector de la Universidad de la República.

Agradeciendo esa más que honrosa propuesta, que valoro en sí misma una distinción por todo lo que explícita e implícitamente supone para alguien que ha ocupado por dos períodos consecutivos el decanato de una Facultad con el apoyo estudiantil, propongo a consideración de los universitarios algunos criterios e ideas fuerza que en mi opinión deberían guiar la acción universitaria en el próximo período y por lo tanto estar presentes en el debate de la elección del nuevo Rector.

Salvador Schelotto - julio de 2010

Con la mirada en el horizonte y los pies en la tierra

La Universidad una vez más, luego de las elecciones de marzo, renueva sus autoridades y organismos de cogobierno. Es momento de mirar lo hecho pero por sobre todo imaginar y proyectar lo que vendrá, Continuidad y cambio, permanencia de los valores fundamentales y propuestas de transformación, constituyen pares dialécticos intrínsecos en la peripecia de la vida institucional de la Universidad así como en toda institución que incluya colectivos numerosos y diversos.

El arte del buen gobierno requiere de la acción colectiva, de manera de combinar la continuidad de las líneas fundamentales de trabajo en una perspectiva estratégica; trabajar con capacidad de innovar e introducir los cambios necesarios para seguir sosteniendo aquellos principios fundamentales y la manera de concretarlos en la práctica cotidiana, a través de actualizar y los mismos. Promover y estimular las transformaciones estructurales sin por ello soslayar los principios universitarios básicos, entre los cuales se cuentan las ideas reformistas.

La idea de Reforma Universitaria no puede ser banalizada ni volverse consigna vacía de contenidos, sostenida por el expediente de invocarla para cada iniciativa que se propone. Es posible sostener las ideas reformistas como un sustrato de nuestro accionar cotidiano y concreto y como horizonte a perseguir, sin necesidad de apelar continuamente a ellas.

Los contenidos fundamentales del pensamiento reformista latinoamericano se relaciona con una concepción de la Universidad en su vida interna y por sobre todo en su relación con el medio social; y a ellos refieren. Interpretarlos, señalando su vigencia en la segunda década del siglo XXI es nuestra tarea. Lo es porque muchas de las ideas y aspiraciones reformistas aún están pendientes de ser concretadas y también porque a ellas se han sumado nuevos proyectos, nuevas necesidades, demandas y reivindicaciones.

Los dolores que nos quedan aún siguen siendo las libertades que nos faltan. Lo siguen siendo en tanto en este contexto nacional y latinoamericano, nuestras sociedades siguen siendo injustas, siguen siendo desiguales, siguen siendo dependientes y atrasadas, la educación y el conocimiento son bienes que todavía han sido alcanzados por muchos y muchos son los excluidos de acceder a los bienes materiales y culturales.

En consecuencia, las tareas pendientes y las aspiraciones postergadas son aún muchas y se suman a ellas las planteadas a partir de nuevas condiciones de desigualdad impuestas desde los centros de poder mundial.

En un mundo en el que los principales resortes del poder son manejados en el nivel global, pero en el cual las condiciones sociales, económicas y culturales concretas de la vida de las personas y las comunidades están dependiendo en mucho de los avances y de las decisiones que se puedan lograr en el nivel local, el papel de la Universidades y de las Instituciones de Educación Superior, en particular en América Latina es fundamental desde una perspectiva de justicia y progreso social.

La mirada de la conducción universitaria debe ser situada en el horizonte, en los objetivos a alcanzar, en un proyecto compartido.

Una lectura atenta de nuestra realidad debe alimentarla.

Una visión estratégica debe sustentarla.

Al mismo tiempo, la conducción debe poner firmemente sus pies en la tierra, en la gestión cotidiana, en la construcción democrática del día a día, sin los cuales ninguna transformación será posible.

El desafío es mantener a la vez la mirada en el horizonte del proyecto y de la utopía y los pies (y la mente y las manos) en el quehacer que nos permitirá avanzar en la dirección deseada.

La Universidad en el proyecto nacional

La Universidad de la República constituye uno de los principales activos del país y un significativo potencial de recursos para el desarrollo de un proyecto de país productivo y con justicia social.

En el período en el cual el Uruguay registra índices inéditos en su historia reciente de crecimiento económico se vuelve estratégica la formación de los recursos humanos al más alto nivel y en cantidad suficiente para otorgarle sustentabilidad a ese crecimiento y a la vez para que éste pueda transformarse en auténtico desarrollo. Sustentabilidad del crecimiento de la economía en el tiempo en lo que hace a la generación de condiciones para un desarrollo productivo más allá de la producción de *commodities*, fundado en una economía diversificada en la producción de bienes y servicios, intensiva en conocimiento. Sustentabilidad en los aspectos sociales y culturales en lo que hace a una auténtica inclusión social, a la superación de las desigualdades sociales y a la eliminación de la indigencia y reducción de la pobreza. Sustentabilidad en los aspectos territoriales y ambientales, asegurando la protección de los territorios, los paisajes y los ecosistemas como soporte y condición de pervivencia de los procesos sociales y culturales.

En ese contexto, el acceso a la educación, la generación de conocimiento, la innovación, la creación cultural, el desarrollo del pensamiento crítico, la articulación de actores, constituyen aspectos claves de una visión de nación posible y necesaria.

A partir de estas perspectivas, de las necesidades sociales presentes y futuras, de la demanda social y de la construcción de demanda pertinente de educación terciaria y superior, la Universidad deberá definir sus estrategias y dar respuesta a lo que de ella espera nuestro país.

Las tareas principales de la Universidad en la próxima etapa

Corresponde identificar establecer algunos de los principales desafíos y responsabilidades que la Universidad deberá enfrentar.

Enumero, entre muchos, tres aspectos que marcarán los próximos años :

1.- La “universalización” de la Universidad

La Universidad debe plantearse, efectuando una proyección demográfica, cuál será el ingreso previsible a la enseñanza terciaria y universitaria y qué fracción del mismo será captada en las instituciones de enseñanza pública y en particular en la Universidad. Dicho trabajo debe proyectar una enseñanza superior con una Tasa Bruta de Escolarización del 100% y en ella el espacio de la Universidad de la República tendrá que ser del orden del 80%.

Ello llevaría la población estudiantil universitaria a algo más del doble que la actual. Dicha tasa de escolarización debe procurar ser homogénea en el territorio, lo cual significaría un crecimiento al doble en Montevideo y a multiplicar por cuatro o más en el interior.

Ese crecimiento en el interior debe ser por diversas vías: de las carreras que ya se dictan, entre las que destaco las de “tecnólogos” y que deberán ampliarse y con licenciaturas ligadas a las realidades del territorio. Ello implica un esfuerzo para transformar profundamente los planes actuales de las licenciaturas que ofrecemos en la Universidad, generalizando y ampliando los sistemas sobre base de créditos para dar la posibilidad de avance universitario a quienes tienen finalizado el nivel de tecnólogo, radicando donde corresponda, las licenciaturas (con docentes de alta dedicación y tareas de investigación y extensión) que den opciones de continuidad educativa a los egresados de las carreras de tecnólogos radicados e insertos en el mundo laboral local.

Lo anterior implica asimismo reducir significativamente la “deserción” que hoy se tiene en las carreras de grado. Debe invertirse recursos y realizar un gran esfuerzo en mejorar la calidad de la enseñanza y la asistencia a los estudiantes, particularmente a los provenientes del interior que hoy llegan a la Universidad. Deben proponerse metas y evaluación por resultados, condicionando algunos de los recursos destinados a los aumentos presupuestales a los servicios y carreras, a los resultados obtenidos.

Debe recordarse que en el trasfondo de este proceso de masificación de la demanda por Educación Superior están esperando las empresas transnacionales de la educación que están a la espera de los compromisos que demanda la Organización Mundial del Comercio y podrían entrar en el medio

nacional en alianza o sociedad con algunas de las instituciones privadas locales, con una visión y cabeza de formación de jóvenes muy diferente a los valores que sustentan a la Universidad pública. Éste fue el centro de la embestida de las grandes corporaciones y empresas de la Educación Superior en la Conferencia Mundial de Educación Superior de París 2009 y ésta será una tónica que seguramente continuará en los años próximos.

Todo ello constituye fundamento suficiente para que la Universidad de la República ocupe un lugar destacado en este nuevo escenario.

2.- La educación para todos y a lo largo de toda la vida

En la actualidad, en el mundo, sobre todo en el mundo desarrollado, la demanda de educación permanente por parte de los egresados universitarios, está tendiendo a equiparar y aún a superar, dentro de las universidades, a los estudiantes de grado. Para los países con una transición demográfica avanzada, como lo es el Uruguay -y sin perjuicio del esfuerzo que hay que hacer para universalizar la Educación Superior- (en particular en el interior de país donde la TBE es inferior a la media regional), uno de los rasgos de modernidad más significativos de nuestra enseñanza superior pública habrá de ser además de la alta tasa de escolarización entre los jóvenes, la oferta (en pertinencia, en calidad y cantidad de cursantes) de instancias de educación permanente para egresados. Egresados que pretenden participar activamente en un mundo productivo que se transforma aceleradamente y que son parte de nuestra casa.

Concebida esta tarea con proyección de masas surge con claridad la necesidad de prever y proyectar formas de financiamiento adecuadas para desplegar la formación permanente. Cuando las exigencias de crecimiento del grado serán de duplicación de lo que hoy se tiene y en dos décadas, es posible plantearse extender al 80% de los egresados una propuesta de participar en procesos de educación permanente de calidad y pertinente, buscando su colaboración en el sustento de la misma.

3- La transformación de la producción del país y de las formas de convivencia social

Los uruguayos nos estamos convenciendo que el país puede cambiar y que si persistimos en el rumbo adecuado algunos cambios significativos pueden procesarse en corto tiempo. Ello afecta a todos los ámbitos de la vida social y económica del país pero en particular y para que el conjunto sea sostenible en el largo plazo, alude a la vida productiva y a las formas de convivencia social.

En lo productivo, es necesario trasladar el baricentro de la actividad económica desde las *commodities* al valor agregado y ello significa incorporar cada vez más innovación en la vida productiva. Incorporación de ideas basadas en el conocimiento científico y tecnológico moderno, capaces de insertar con ventaja los productos y los servicios uruguayos en el escenario productivo global.

El desafío es el de transformar una práctica productiva hegemónica de operadores de diseños productivos importados como, salvo excepciones, ha sido la producción local hasta hoy, en una práctica productiva de innovadores capaces de ser exitosos en la confrontación e inserción dentro de los contextos globales. Sólo de esta forma será posible construir el país productivo con justicia social.

Lo expuesto significará generar cambios en la Universidad, en sus Servicios e Institutos y en particular su enseñanza de grado, de posgrado y en la educación permanente que se le aporte a sus egresados.

Una componente fundamental del impulso necesario para hacer creíble esta propuesta debe venir de la confluencia y articulación de la acción universitaria con el sector público y con los gobiernos nacional y departamentales, con los actores de la sociedad que ha dado las batallas a nivel nacional para abrir paso a estos cambios que hoy ya están en el horizonte de lo posible, entre los cuales destaco al movimiento sindical.

Estas transformaciones de la escena productiva y social también implicarán fuertes cambios que se registrarán en los procesos sociales y culturales, lo que agrega el desafío de una formación cultural y cívica crítica e integral para formar ciudadanías activas y responsables.

¿Cómo inciden estos desafíos en la conducción universitaria?

La conducción universitaria, así como la institución toda, se verá interpelada en el próximo período desde diversos ámbitos. Al mismo tiempo se verá enfrentada a nuevos y fuertes desafíos y se encontrará con un escenario inédito en la historia reciente del país. Inédito en cuanto a posibilidad de desarrollar y construir una nueva y más positiva articulación entre Universidad y sociedad e inédito en cuanto a una nueva forma de relación de la Universidad con el Estado y los diferentes ámbitos de gobierno y gestión pública, en especial en lo relativo a una nueva articulación sinérgica del sistema educativo.

Este escenario abierto genera oportunidades y plantea responsabilidades a la Universidad y a los universitarios todos. Requiere conformar internamente y consolidar una visión estratégica compartida y una clara voluntad política universitaria para avanzar en los cambio sobre bases sólidas y consistentes.

Es necesario generar respuestas originales y apropiadas a cada etapa y en particular para este momento: sin plantearse continuismos automáticos ni cambios de rumbos sin responsabilidad.

Respuestas coherentes con las definiciones asumidas de forma colectiva pero en modo alguno rutinarias o reiterativas.

En el camino de asegurar la profundidad y proyección de las transformaciones, es necesario responsabilizarse de la proyección y la continuidad en las acciones de mediano y largo plazo y de sostenibilidad en las políticas, a la vez que promover la renovación y el cambio que corresponda en las responsabilidades personales y en los estilos de conducción y de gestión.

Necesaria continuidad y coherencia en las acciones y en las políticas, que supone ser consecuentes con los criterios y las decisiones colectivamente asumidas y con el camino transitado, potenciando los recursos humanos y las capacidades con que contamos, así como la eficacia en los recursos económicos aplicados.

Cambio en el estilo y la forma de funcionamiento en razón del nuevo contexto externo e interno de la institución y los desafíos del período próximo.

Nuestra Universidad ha asumido o se encuentra delineando un conjunto de definiciones y propuestas con los cuales está comprometida:

- Las resoluciones adoptadas por el CDC.
- Los Planes Estratégicos y proyectos planteados a nivel de Servicios, de Comisiones Sectoriales, los Centros Regionales y de otros ámbitos.
- El avance en la dirección de retomar la gestión estratégica, construyendo nuevo Plan Estratégico 2010-2015 proponiendo una senda de construcción institucional en el largo plazo
- La propuesta presupuestal universitaria a ser elevada al parlamento nacional, que necesariamente debe estar sintonizada con las líneas estratégicas fundamentales que se definan.

En este conjunto de definiciones se destaca la de avanzar decisivamente en el camino de la descentralización y el desarrollo de la Universidad en todo el país. Tales son nuestros compromisos con la ciudadanía y con los diferentes ámbitos sociales e instituciones.

No podemos pues caer en la irresponsabilidad de ignorar estas definiciones que enmarcan nuestra acción o minimizarlas. Nuestra responsabilidad es asumir plenamente estas ideas, aplicarlas e interpretarlas en forma creativa.

Los temas que se desarrollan en este documento interpretan, dentro del marco programático general trazado más arriba y de una visión que entiendo es compartida con muchos compañeros universitarios, lo que considero deben ser algunos énfasis particulares o temas centrales de una futura etapa de la Universidad y por ende, necesarios para orientar la gestión a nivel del rectorado en el próximo cuatrienio.

El debate está nuevamente abierto.

Esto constituye en sí mismo una oportunidad de autoexamen, de revisar el camino recorrido en los últimos años y de proyectar el futuro.

¿Todos los planteos y todos discursos son igualmente válidos?

¿Las propuestas innovadoras no deberían conducir a instalar prácticas nuevas para no quedarse simplemente en su enunciación?

¿Los universitarios tenemos la capacidad de considerar seriamente e impulsar en la práctica las propuestas de cambio o el desencanto y el conservadurismo ha ganado definitivamente a nuestras cabezas?

En la Universidad, con sus formas de discusión y sus tiempos, se ha demostrado que no sólo es necesario sino también que es posible cambiar.

Un desafío principal es discernir cómo pasar del discurso a la acción transformadora, sin desatender los necesarios ámbitos de consulta y de discusión en los órdenes y en los servicios, condición sin la cual todo avance será limitado.

Hacia las reformas estructurales, desde la lectura de la realidad

En apariencia, existen amplios acuerdo en cuanto a la necesidad de promover y alentar cambios estructurales en la institución impulsando un nuevo diseño institucional.

Dichos cambios y su diseño institucional no sólo deberán atender a cuestiones relativas a las formas de gobierno y de distribución del poder interno y de superación de situaciones antidemocráticas de inequidad en la representación y la composición de los órganos de dirección universitaria, sino por sobre todo a la generación de un marco de funcionamiento colectivo que habilite a la Universidad a desarrollar al máximo sus potencialidades en función de un proyecto académico y político a la vez.

Los cambios normativos y sus posibles consecuencias estructurales.

Se encuentra muy avanzado proceso de análisis reflexión y elaboración en dirección a la reforma y adecuación de la actual Ley Orgánica y existen pronunciamientos en ese sentido. Dicho proceso debe encuadrarse en la nueva escena nacional abierta para el sistema educativo todo y en la necesaria articulación del sistema terciario y universitario en su conjunto, sobre todo a partir de los desafíos que plantea el escenario instalado por la aprobación de la Ley de Educación. Si bien todo lo que hoy orgánicamente nos regula puede ser modificado y revisado, estos cambios serán viables siempre y cuando se sostengan los principios básicos de autonomía y cogobierno y se sigan sosteniendo las bases fundamentales de funcionamiento como las que se establecen en los artículos 2° y 3° de la actual Ley Orgánica.

La necesidad de procesar cambios normativos no puede agotarse en un proyecto de Ley ni tampoco ser, empero, excusa para la inacción ni para no impulsar procesos de cambio en el encuadre institucional actual. Encuadre que permite continuar avanzando en cambios estructurales importantes.

Profundizar el camino de construcción institucional

Sin esperar a modificar el actual marco normativo, y con los instrumentos que ya hoy tenemos a disposición, es imprescindible seguir avanzando en el proceso, compensando desajustes estructurales y priorizando la atención a problemas no resueltos: el diseño institucional, programas centrales y transversalidad, profundizando a la vez la descentralización.

Desarrollo institucional

Imaginamos una Universidad en Red. Al tiempo que se avanza sobre las estructuras en red y en aspectos de transversalización, considero necesario apoyar, fortalecer y completar procesos de desarrollo y construcción institucional con sólida base académica.

Estos se refieren fundamentalmente a situaciones de vinculación y transversalidad, relacionadas con diversidad de servicios y áreas de conocimiento: articulación con las nuevas instituciones creadas en el marco de la Ley, fortalecimiento de las Áreas y Agrupamientos de Servicios en General, *Espacio y programas interdisciplinarios, Facultad de Artes. Facultad de Enfermería y Escuelas en el Área de la Salud, Espacio académico hacia una Facultad de la Información y la Comunicación, inserción del Instituto Superior de Educación Física*, entre otros.

Incrementar y estimular la transversalidad: prioridad para el desarrollo de programas centrales y el desarrollo en Red.

El desarrollo de una Universidad en Red presenta un nivel aún insuficiente. Para ello es necesario dinamizar y fortalecer los procesos de transversalización, respaldando los mismos con recursos incrementales y favoreciendo la optimización de las capacidades existentes.

Asociar a las Áreas y a las Redes Temáticas y disciplinares los recursos necesarios para desarrollar sus capacidades y articular recursos. Algunos de los temas que deben estar en esta agenda: medio ambiente, energía, gestión de recursos hídricos. El funcionamiento en Red permitirá aplicar las capacidades existentes y las nuevas a generar en forma eficaz.

Es necesaria, dentro de este marco, la creación de un programa central de Estudios sobre la Universidad, programa que, apoyándose en experiencias y grupos ya existentes, apunte a un conocimiento sistemático sobre nuestra Universidad, su historia, su realidad interna, etc., y a la vez aporte insumos y propuestas orientadas a respaldar los procesos de transformación.

Relaciones nacionales e internacionales, prioridad a la integración regional

A la red de relaciones en materia institucional a nivel nacional se debe agregar las planteadas en el ámbito regional e internacional. La internacionalización universitaria es una tendencia que debe asumirse y alentarse de manera de complementar y potenciar nuestras capacidades. El desarrollo de las relaciones académicas e institucionales a nivel regional e internacional deberá seguir siendo una prioridad procurando la convergencia académica a todo nivel.

Dentro de ella, el espacio regional del MERCOSUR, el MERCOSUR educativo y dentro del mismo la presencia y participación en la AUGM como espacio académico regional ampliado es una dirección de trabajo estratégica.

Dentro de las normas ya aprobadas, la política de Convenios puede perfeccionarse mediante la aplicación de orientaciones generales.

Se jerarquizará y potenciará la Dirección General de Relaciones y Cooperación con el fin de generar una verdadera “central de servicios” para los diferentes ámbitos internos.

En los convenios de cooperación nacionales en relación con el sector público, el ámbito social o el sector productivo privado, se sistematizará la información de sus aspectos académicos e institucionales. Como criterio general se promoverá que todos los Convenios impliquen modalidades de difusión de sus resultados.

Al mismo tiempo, y consolidando un criterio redistributivo a los efectos de afirmar la capacidad propia de generar y aplicar políticas, se asegurará la reasignación a CSIC para tales fines.

Algunas líneas de gestión institucional para el período próximo:

Desarrollo integral de la infraestructura universitaria

El Plan de Obras a mediano y Largo Plazo es una de las líneas fundamentales de trabajo y una de las prioridades presupuestales, con el fin de superar los atrasos, concretar proyectos largamente postergados y atender las futuras necesidades. La necesidad de implementarlo, así como de una gestión adecuada de la infraestructura edilicia requerirá un rediseño de gestión de lo atinente a los edificios, equipamientos e instalaciones universitarias en general. Será necesaria la reconversión de la Dirección General de Arquitectura en una Dirección de Infraestructura Universitaria que integre la diversidad de tareas y competencias que esto requiere.

Dignificación de las condiciones de trabajo y el sostenimiento de las remuneraciones docentes y no docentes.

En coherencia con las definiciones ya asumidas es necesario promover la aplicación de recursos específicos para una mayor dedicación horaria promedio de nuestros cuadros docentes e incrementar sustancialmente el número de docentes en dedicación total. En términos de incremento real de las remuneraciones salariales y no salariales es necesario continuar el esfuerzo por mejorar las mismas y dignificar la función universitaria. Estos esfuerzos deben ser complementados con la modernización de la gestión, la mejora de las condiciones ambientales de estudio y de trabajo (infraestructura edilicia y no edilicia) y la capacitación docente y no docente.

Los avances realizados y el respaldo de importantes recursos asignados por el CDC para mejora de las dedicaciones docentes y para avanzar en dirección a una carrera docente, deben ser acompasados y justificados por una clara mejora del desempeño docente, de la calidad de la enseñanza y de la calidad académica en general.

La Descentralización y el desarrollo universitario en todo el país como eje vertebrador del período :

En diversas instancias los universitarios hemos debatido y hemos acordado

colectivamente que la descentralización y el desarrollo de la Universidad en todo el país constituye uno de los objetivos prioritarios y lineamientos de trabajo estratégicos para la institución, lo que se debe reafirmar en la etapa.

Objetivo que apunta a alcanzar diversos objetivos políticos institucionales, entre los cuales se destaca el de enfrentar y revertir la inequidad geográfica y social en el acceso de los jóvenes a la educación terciaria y universitaria.

Este objetivo deberá ser el principal eje vertebrador de la acción universitaria y la construcción institucional en los próximos cuatro años.

La descentralización y el desarrollo institucional y académico en el interior hace, entre otros aspectos, y agregándose a los objetivos de equidad y ampliación de la cobertura universitaria, a la posibilidad de generar mayor transversalidad, a fortalecer la pertinencia de las acciones y a la profundidad y calidad de la democracia universitaria en la medida en que puede hacer más próximo y tangible al cogobierno.

Al mismo tiempo, puede alterar positivamente, en el mediano plazo, el equilibrio entre los componentes tradicionales y los componentes innovadores de las estructuras universitarias.

La cuestión de la descentralización no hace solamente a la relación Montevideo interior, sino que se vincula con el desarrollo futuro de la estructura universitaria toda.

Esto se puede plantear en dos grandes partes:

1.- impulsar la descentralización en la actual estructura (fundamentalmente metropolitana)

La idea de descentralización está en la naturaleza misma de la estructura universitaria; el funcionamiento de la Universidad, tal como lo conocemos, no sería posible sin ella; hoy en día existen importantes funciones descentralizadas a nivel de los Servicios (Facultades, Institutos asimilados a Facultad, Escuelas, servicios académicos de nuevo tipo) y de las Comisiones Sectoriales, lo que constituye un acervo sumamente positivo de experiencia y capacidades de gestión.

Esas características positivas deben ser recogidas conservadas y potenciadas en el futuro diseño institucional, apuntando a una mayor y creciente responsabilización en la toma de decisiones a nivel de los ámbitos de cercanía como criterio general.

Se puede avanzar aún más en este campo, delegando nuevas competencias y responsabilidades en los Servicios.

2.- Desarrollo del interior, con creciente autonomía académica y de gestión

Por otra parte, es necesario un nivel de desarrollo suficiente en las sedes y centros regionales del interior y una mayor cobertura territorial para alcanzar

las diferentes regiones y áreas locales. Para que esto sea posible es necesario una política sostenida de crecimiento de esa estructura, que comprenda:

- Centros Universitarios Regionales y Sedes Universitarias en el interior: Consolidación crítica y desarrollo de los centros y sedes principales (Rivera, Salto y Paysandú) y creación del centro regional del suroeste, a lo largo del quinquenio; estos procesos serán paralelos y complementarios de la construcción de demanda académica pertinente, en interacción con actores locales, y con el desarrollo de las tres funciones universitarias básicas.
- Antenas o centros de referencia territoriales de la UdelaR: Esta nueva modalidad parte de la base de los límites y las posibilidades evidenciadas por las experiencias actuales y procura alcanzar un nivel superior. En una primer etapa se procurará alcanzar al menos todas las capitales departamentales en las cuales no haya sedes universitarias actualmente.
Podrán instalarse, con una infraestructura mínima, con apoyo y cooperación de gobiernos departamentales, municipales y actores locales, facilitados por las TICs.

Algunos riesgos y condiciones necesarias para el desarrollo en el interior:

Este proyecto no puede apoyarse solamente sobre las espaldas del esfuerzo universitario. Requiere una fina articulación política a nivel nacional, regional y local. El desarrollo de una red de alianzas y complementaciones entre gobiernos locales, gobierno nacional, fuerzas y actores sociales locales y regionales, ANEP y Universidad y las instituciones generadas en el marco de la Ley de Educación que deberán instalarse. El gran riesgo es la dispersión de esfuerzos.

El mayor desafío la capacidad de coordinar y liderar el proceso.

Construir Universidad - construir sociedad

Construir Universidad es construir sociedad y a la inversa, construir un marco de convivencia social más justo exige fortalecer y dinamizar instituciones como la Universidad con fuerte cultura democrática y articuladas con las más diversas expresiones sociales; por ello es necesario fortalecer el vínculo Universidad-sociedad en todos los planos; se puede ilustrar este concepto con algunos ejemplos:

Comisión Social Consultiva y otras instancias institucionalizadas de consulta y participación: reactivarlas dinamizarlas; actualizar su régimen de trabajo; promover una mayor institucionalización y capacidad de elaboración en el trazado de líneas estratégicas para la institución así como en la promoción en implementación de programas y proyectos universitarios y compartidos de la Universidad con otros actores;

Mesas Consultivas regionales y locales: instalarlas en directa asociación con los procesos de descentralización y desarrollo de la estructura universitaria en el territorio; esas mesas tendrán un papel fundamental en los proceso de

construcción de demanda académica pertinente y en la mejor vinculación entre los servicios universitarios y la comunidad.

Funcionamiento de mesas temáticas, sectoriales o por cadenas productivas: gestión de recursos hídricos; cadenas productivas agroindustriales como la forestal-maderera (entre otras), energía, software, etc.; de estas instancia emergerán agendas de investigación, líneas de complementación entre el medio universitario y el sector productivo, propuestas de nuevas formaciones de grado y de posgrado y otras iniciativas conjuntas con actores externos.

Incrementar la calidad de nuestra democracia universitaria al promover relaciones internamente más democráticas e igualitarias.

A la vez que construimos Universidad estamos construyendo sociedad, y las señales y los gestos que la Universidad realice serán muy tenidos en cuenta por la sociedad toda.

La profundidad de las reformas democráticas que logremos concretar a la interna de nuestra Universidad condiciona la profundidad de los cambios que sean posibles de alcanzar

Las desigualdades actuales expresan formas de organización y distribución del poder y del encuadre institucional que es necesario superar. Nuestra Universidad necesita dar pasos significativos en el reconocimiento de la diversidad y en la gestación y consolidación de una cultura interna de la equidad.

Por ejemplo: una alta proporción de nuestra población docente y no docente está compuesta por mujeres, pese a lo cual ellas son minoría en cargos de dirección y en los niveles y grados académicos más jerarquizados; la matrícula estudiantil tiende a ser mayoritariamente femenina; existe una mayoría de estudiantes que estudian y trabajan; los jóvenes universitarios encuentran fuertes impedimentos y bloqueos para acceder y construir una carrera docente en el medio académico.

A la vez, es impostergable reconocer, respetar y estimular la diversidad de prácticas, de experiencias y de opciones, promover relaciones más igualitarias y democráticas entre los universitarios y a través de ellas, en el colectivo social. Incluir la perspectiva de género en los procesos de toma de decisiones. Jerarquizar la temática de los derechos sexuales y reproductivos.

Por esos fundamentos es necesario instalar a nivel central un programa de equidad de género que aborde en forma integral estos problemas y proponga e instrumente acciones afirmativas.

Programas y acciones en relación con la inequidad geográfica y social:

- esta situación deberá ser enfrentada con diversos instrumentos orgánicamente estructurados a través de la estrategia de la descentralización y el desarrollo de la estructura universitaria en el territorio nacional;

- la misma además de los componentes académicos, institucionales y de gestión, implicará una fuerte dirección de trabajo en materia de bienestar universitario dirigida específicamente hacia el interior.

Programas y acciones en relación con las desigualdades de género:

- formular y ejecutar un plan de igualdad de oportunidades y derechos enfocado a la interna de nuestra institución; el mismo deberá enfocar al conjunto de la población universitaria: estudiantes de grado y de posgrado, docentes y funcionarios no docentes, así como, en lo que corresponda, a egresados;
- para ello, potenciar y promover la realización de investigaciones sobre cuáles son las dificultades que la mujer, en su calidad de docente, estudiante o funcionaria, debe enfrentar para su desarrollo en el medio universitario; dichos estudios deberán implementarse coordinadamente con la Red de género de nuestra Universidad; esto permitirá implantar políticas claras para avanzar hacia la equidad;
- revisar y estudiar los ajustes y complementaciones a disposiciones contenidas en el estatuto del personal docente, en la ordenanza de DT, en las instancias de evaluación de aspiraciones a cargos docentes y no docentes y de presentación y evaluación de proyectos; los mismos deberán considerar, entre otros aspectos, los de las mujeres jefas de hogar y madres con hijos menores, tema que ha sido retomado recientemente;
- desarrollar en el ámbito de bienestar los programas de atención a situaciones específicas tales como familias de madres trabajadoras con niños con edad preescolar, etc.;
- reconocer en igualdad de derechos a todos los efectos previstos por ordenanzas y reglamentaciones, a las parejas uniones concubinarias de personas de distinto sexo o del mismo sexo;
- fortalecer afirmativamente las oportunidades de acceso a cargos en el interior del país con posibilidades de radicación.

En relación con promover el acceso y la incorporación de jóvenes a la tarea docente y su mejor desarrollo en la misma:

- fortalecer los programas que estimulan la iniciación a la investigación en los jóvenes y su incorporación a los cuadros docentes;
- formular y ejecutar un programa de formación docente específico dirigido preferentemente a los académicos jóvenes;
- priorizar y apoyar a los jóvenes docentes en las opciones de cursado de posgrados en el país y en el exterior;
- fortalecer presupuestalmente los programas de los servicios que promuevan la retención en los cuadros docentes jóvenes formados con posgrados en el país o en el exterior.

En relación con la consideración del estudiante trabajador como una realidad estructural y deseable de nuestra población estudiantil

- reconocer y asumir la diversidad inherente a la población estudiantil de nuestra Universidad y el alto número de estudiantes trabajadores con sus problemáticas específicas;
- reconocer y promover las ciudadanías juveniles en su contexto sociocultural;
- contemplar las situaciones de los y las estudiantes padres, madres y jefes y jefas de hogar;
- contemplar al estudiante libre como una opción válida de realización de estudios universitarios de calidad equivalente a otras;
- promover el desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones al servicio de la mayor accesibilidad, como por ejemplo a través de modalidades semipresenciales de enseñanza-aprendizaje en contextos de masividad, con el objetivo de asegurar calidad en la masividad.

Cuestiones relacionadas con la calidad de la convivencia universitaria y su expresión hacia la sociedad:

- con relación al ambiente de estudio y de trabajo

Los edificios y ambientes universitarios deben ser espacios en los cuales se cuide especialmente los valores que son jerarquizados por la comunidad universitaria.

Entre otros aspectos relacionados con la mejora de los ámbitos y las condiciones de estudio y de trabajo, es necesario avanzar con criterios comunes en algunas áreas neurálgicas:

- Promover la “ambientalización” de los edificios e instalaciones universitarias, a través del diseño e implementación de un plan de gestión ambiental responsable de todos y cada uno de los edificios y de las instalaciones universitarias (en particular gestión de la energía, del agua, de los residuos);
- programas centrales y medidas de seguridad y prevención;
- programa de mejora de la accesibilidad al medio físico para personas con capacidades diferentes y en general para todas las personas;

Comunicación y transparencia:

Nuestra Universidad no sólo debe administrar correctamente sus recursos sino además informar en forma permanente de las decisiones que se adoptan y de conocer cabalmente las mismas.

Las rendiciones de cuentas no sólo deben operar hacia el ámbito parlamentario sino principalmente hacia nuestros mandantes, la sociedad en su conjunto, por lo que la acción universitaria deberá estar permanentemente sometida a crítica y revisión, por lo que toda acción que contribuya a incrementar la transparencia y el conocimiento público de nuestro funcionamiento es bienvenida.

En este sentido operan líneas de trabajo como la evaluación institucional y la acreditación de carreras (tanto de grado como de posgrado), que constituyen

procesos que se deben continuar y profundizar se aplicará la mayor energía para asegurar su continuidad y extensión al conjunto de la institución y al conjunto del sistema universitario.

Algunas transformaciones académicas

Los caminos emprendidos y la base generada en los períodos anteriores permiten y demandan avanzar más en transformaciones académicas. Nuestra Universidad tiene internamente diversidad de culturas institucionales que responden a historias y trayectorias y a formaciones de grado y de posgrado y diversidad de prácticas, cuya convivencia y convergencia debe promover y estimular.

El país productivo con justicia social a que aspiramos necesita que nuestra Universidad cultive las más diversas formas de conocimiento y del pensamiento: formar el capital humano capaz de producir una sociedad nueva. La heterogeneidad y la diversidad constituyen nuestras principales fortalezas, que debemos reconocer y promover.

Ciencias exactas y naturales, ciencias humanas, ciencias de la salud, tecnologías, diseño, arte, cultura, deporte, son todas áreas y disciplinas que caben y deben ser potenciadas en la UdelaR.

La interdisciplina y la transversalización deben estimularse en todos los planos, estudiando los problemas, por lo cual la UdelaR debe involucrarse en temáticas híbridas y complejas: estudios culturales, desarrollo local, estudios de frontera, cadenas productivas, ciencias de la salud, construcción de la memoria, energía e infraestructuras regionales, trabajo y empleo, paisaje ambiente y territorio.

Consolidar y extender los procesos de cambio en la enseñanza de grado y la mejora continua de su calidad.

Como ya se dijo a enseñanza terciaria y universitaria deberá incorporar a muchos miles de jóvenes en los próximos años; jóvenes que hoy no llegan a la misma, o inclusive que no han terminado la formación secundaria o técnica.

La generalización y extensión del uso de las tecnologías de la información y la comunicación y la diversificación de los escenarios educativos (como los servicios de salud distribuidos en todo el país), así como la construcción de un nuevo paradigma pedagógico constituyen las vías para poder producir ese cambio.

Por ese motivo, la investigación pedagógica, la generación de materiales educativos y la inversión en infraestructura no edilicia, fundamentalmente informática, es la prioridad a financiar con importantes recursos.

Se apoyará especialmente la innovación pedagógica, la modernización de los planes de estudio, la flexibilización y articulación curricular, y el desarrollo de las nuevas carreras de grado –y de posgrado- a través de proyectos y programas interservicios que involucren más de un servicio académico.

Mayor apoyo y proyección de los posgrados en diversas áreas de conocimiento:

En el marco de la progresiva mejora de los recursos presupuestales, se debe incrementar los recursos y el respaldo de gestión para apoyar los posgrados en el entendido que cumplen con una doble finalidad: la formación y la creación de conocimiento.

Asimismo, y como expresión de la voluntad de mejorar la formación de los cuadros docentes, se debe otorgar prioridad a los jóvenes docentes para acceder a posgrados en el país y en el exterior.

Es necesario, por ejemplo, avanzar en la formación de capacidades en áreas estratégicas y no desarrolladas, entre las cuales se puede identificar: nanotecnologías, bioinformática y bioingeniería, tecnologías de la madera, informática gráfica.

Desarrollo de la extensión :

La extensión universitaria no es divulgación cultural ni transmisión de saber a la comunidad.

Es una instancia y oportunidad de construir juntos Universidad y Sociedad un nuevo saber.

Es una oportunidad de incorporar saberes al mundo académico. A partir de los recursos ya obtenidos y de los que se asignen, es posible una mayor actividad en extensión universitaria respaldada específicamente; dentro de esta línea de trabajo la innovación que se debe priorizar es continuar y sistematizar el desarrollo de los “programas integrales”, en el interior del país no metropolitano y en la periferia metropolitana. Es fundamental la participación de estudiantes en estos programas. Estos proyectos permitirán vincular las tres funciones y hacer mejor uso de las capacidades existentes, retroalimentando y enriqueciendo la vida académica. Las opciones de validación curricular de las actividades de extensión evaluadas y sobre la base de créditos deberán ser contempladas en los planes de estudio específicamente.

Una vez más, las experiencias de articulación Universidad-actores, permiten imaginar modelos de actuación que se deben replicar en ámbitos regionales y locales.

Investigación, pertinencia y país productivo: la Universidad como animador y protagonista central en un sistema nacional.

La investigación es y deberá seguir siendo una función universitaria distribuida a lo largo y ancho de la estructura institucional. La creación de conocimiento en las diversas disciplinas y áreas posee especificidades que se deben reconocer y respetar.

En el nuevo contexto nacional, se espera de la Universidad aportes importantes para contribuir a la reconstrucción del país. La ciencia y la tecnología juegan un papel fundamental en relación con desarrollo y el proyecto de país. Pese a ello, los aportes universitarios no se restringen ni se refieren exclusivamente a los procesos de producción de bienes y de servicios, sino que refieren genéricamente al desarrollo de la creatividad, la innovación y el cultivo de la capacidad crítica inherente al ámbito universitario.

Con independencia y libertad de opinión. La UdelaR debe posicionarse en un contexto nacional que ha cambiado mucho y seguirá cambiando, en el cual puede y deberá jugar un papel de animadora.

La creación de la Agencia nacional para la innovación constituye una oportunidad de avanzar hacia un sistema nacional a la cual la Universidad no puede estar sustraída.

En este encuadre, la CSIC deberá tomar iniciativas y asumir su rol, enmarcado en una política de desarrollo de la investigación en toda la Universidad

Modernización, fortalecimiento y desarrollo de la gestión

La gestión debe acompañar y posibilitar los procesos de cambio y de mejora. Es imprescindible la participación de los no docentes, con los funcionarios involucrados activamente en los cambios será posible lograr resultados reales. Es posible el desarrollo de la Universidad en Red fundamentalmente sobre la base de apostar a las Tecnologías de la Información y la Comunicaciones y el más amplio desarrollo de sistemas de gestión de contenidos. Los sistemas horizontales de gestión deben ser extendidos a todos los servicios y a todas las sedes regionales y locales.

Promoción de las capacidades de innovación

La vinculación de estudiantes y docentes con el mundo del trabajo constituye una problemática a abordar de una manera más sistemática y enérgica. Algunas experiencias realizadas (Facultad de Química, Facultad de Ciencias, Área de Ciencias y Tecnologías) muestran la potencialidad de capacitar y despertar la actitud innovadora y emprendedora desde el medio universitario, formando en esa capacidad e incubando iniciativas y proyectos. Esto se debe introducir, con acciones específicas en las prácticas que involucren estudiantes (como en los proyectos de fin de carrera), docentes y egresados a través de la educación permanente.

Mayor integralidad de las políticas de Bienestar Universitario

La acción en materia de Bienestar debe lograr un alcance nacional, coordinando la misma con el eje vertebrador del período que es la descentralización, con especial preocupación de alcanzar a los sectores más necesitados de apoyo. Se debe propender a una mayor integralidad de las políticas y las acciones involucrando activamente en las mismas a los componentes recreativos, culturales y deportivos. La incorporación del ISEF en la Universidad constituye una oportunidad para producir este cambio.

Conclusión - Una tarea para mucha gente: un trabajo de equipos

Los objetivos y las aspiraciones antes enunciadas no son tarea para una persona ni tampoco para la dirección universitaria. Implica el compromiso de muchos, entusiasmo y convicción.

Universidad en Red y escena nacional: comunicación y difusión

Los objetivos y metas de la Universidad, así como las acciones que se llevan a cabo para lograr alcanzarlos deben ser del más amplio conocimiento público, así como un patrimonio asequible al conjunto de los universitarios.

Por ejemplo: es posible retomar, con una modalidad nueva, los cursos de verano, en Montevideo e interior, en Montevideo en el Parainfo y en el interior del país, itinerando por los centros y sedes; los mismos convocarán a expositores y académicos del país, la región y el mundo, dirigidos a un público amplio.

Consolidar un sistema de comunicación integrado, para los universitarios y para la sociedad toda

Se debe trabajar intensamente para superar una doble barrera de incomunicación: la que existe entre la institución y el medio social y la que se levanta a la interna de la institución; para lograr esto se recurrirá a una política apoyada en diversidad de medios e instrumentos, conformando un programa central de comunicaciones. El Portal de la Universidad es una oportunidad para implantar un sistema completo, amigable y accesible.

Se debe avanzar aún más en la concreción del proyecto comunicación radial y lograr mayor presencia en medios televisivos con producción universitaria.

Asimismo, en los ámbitos correspondientes (CSIC, CSE, CSEAM) se debe potenciar y diversificar programa de ediciones y reediciones y apoyo a la publicación de trabajos en diversos soportes y vías de distribución.

Compromisos y funcionamiento colectivo en el equipo del rectorado

Considero necesario plantear algunos criterios comprometer un funcionamiento del equipo de rectorado como tal.

Funcionamiento en equipo al servicio de la institución toda, abierto al diálogo, que debe extenderse a las Comisiones Sectoriales y a la articulación de las mismas, a través de planes de trabajo conjunto y de diversos mecanismos de articulación, como los que ya han sido propuestos.

No obstante ello se debe señalar que la condición necesaria para que todo esto opere es la existencia de sólidos acuerdos internos, de políticas consistentes y formas de comunicación y diálogo permanente con los actores universitarios.

De entenderse necesario, es posible pensar en la suscripción de acuerdos de trabajo y compromisos explícitos con diferentes actores (gremios y otros) para impulsar esos acuerdos en los diferentes órganos y ámbitos operativos y fortalecer las capacidades de ejecución.

Con el espíritu de un Uruguay que mira hacia delante

Una vez más el debate universitario se ha animado.

Estamos en una coyuntura muy distinta a la de 2006. El país atraviesa una etapa crucial y la Universidad puede y debe ser un protagonista clave de la misma.

El Uruguay nuevamente se piensa a sí mismo en términos de proyectos de país y se siente capaz de asumir iniciativas estratégicas. Los universitarios seremos coherentes y saldremos adelante si logramos generar un espíritu de construcción colectiva, que sintonice con el esfuerzo nacional y combine al menos dos grandes componentes: la reafirmación en los principios y la capacidad de innovación.

Así como en 1983 los uruguayos y fundamentalmente los sectores sociales y políticos comprometidos con un proyecto democrático fuimos capaces de canalizar la energía acumulada y contenida y de procesar fuertes debates internos sin por ello perder de vista los grandes objetivos, hoy es posible encarar una tarea similar. En ese momento confluyeron los esfuerzos y la energía de varias generaciones y se produjo un impulso renovador en todos los planos de la sociedad, construyendo proyectos colectivos con amplia participación.

Se actuaba con pasión, reafirmando los principios, pero a la vez promoviendo las síntesis y los acuerdos más amplios; sin por ello renunciar al debate y la confrontación de ideas y de propuestas. En la coyuntura actual, y en nuestra Universidad, es posible retomar una dinámica similar. Convocando ampliamente a participar e incidir. Siendo flexibles en los caminos y en las formas, pero teniendo claro los objetivos estratégicos. En definitiva, construyendo acuerdos sólidos para lograr una hegemonía democrática para los cambios.