

Sobre la Gestión en una Universidad para el Desarrollo

Dr. Rodrigo Arocena, Rector de la UdelaR, en el marco del Módulo IV del Programa de Gestión Universitaria "*Ejes Temáticos específicos y emergentes*".

29 de Noviembre de 2013, Facultad de Derecho.

Lo único preciso de lo que voy a decir es el título de esta charla, todo lo demás es tentativo; entonces, voy a enunciar el título y después incursionar en el por qué de lo tentativo. El título es "Sobre la Gestión en una Universidad para el Desarrollo". Iré elaborando los diversos conceptos que hay en ese título, pero déjenme señalar desde el comienzo, que el título no dice "la gestión en una universidad para el desarrollo", dice "sobre la gestión en una universidad para el desarrollo", pues lo que se presenta son puntos de vista tentativos y parciales. Yo me consideraría que me he ganado el sueldo en el día de hoy, si suscito reflexiones de ustedes al respecto, no si se llevan alguna suerte de apuntes, que son algo así como lo que se presenta como la verdad. Son reflexiones para la discusión, para la elaboración, para esa cosa que uno va rumiando conscientemente cuando está atendiendo a sus estudios, o subliminalmente cuando está haciendo otra cosa. Así son los procesos de aprendizaje, algo muy distinto de la transmisión de conocimientos; los conocimientos no se transmiten, lo que se hace es aprender reelaborando los elementos que a uno le dan. Entonces, lo que se busca con esta charla, que para mí es un gusto dar, es eso: ofrecer algunos elementos para la discusión, ahora, y sobre todo en el momento que ustedes lo consideren útil, porque han tenido ocasión de compararlos con otros puntos de vista, de reflexionarlos, de analizarlos.

Planteado así el tema, y sobre todo el enfoque, quiero trabajar con ocho puntos distintos, pero encadenados -esperémoslo al menos- esta temática.

I.- SOBRE EL DESARROLLO

Voy a empezar por tratar de precisar -mínimamente- en qué sentido estoy hablando de desarrollo. Quiero subrayar que es el gran tema del Uruguay en este momento, en mi modesto entender.

En el Uruguay hace poco más de una década, el gran tema era salir de una crisis pavorosa como la mayoría no había visto en toda su vida. El tema del Uruguay en el 2013 es diferente: es cómo aprovechar una bonanza económica inesperada, ciertos avances sociales indiscutibles, y al mismo tiempo, cómo tener en cuenta fracturas sociales permanentes, para entrar en una senda de progreso social sostenido. Eso es el problema del desarrollo.

Ahora bien: ¿de qué hablamos cuando hablamos de desarrollo? Es un tema esencialmente polémico, y nada más lejos de mis intenciones que pretender resolverlo en unos pocos minutos y pocas palabras, pero sí hay ciertos consensos grandes. Si ustedes se interesaran en ir a mirar en referencias mucho más sólidas que lo que yo voy a decir, hay dos referencias muy útiles. Una lo es desde el punto de vista de datos, de conocimientos, de elementos de juicio; la constituyen los informes del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), allí se encuentran cosas que vale la pena leer. Si sobre todo lo que les interesara es más una cuestión conceptual, ricamente ilustrada desde el punto de vista empírico, la mejor referencia existente -sin lugar a dudas- es el libro de Amartya Sen, que se llama "Desarrollo y Libertad", que es una mala traducción del título, una buena traducción del título hubiera sido "el desarrollo como expansión de las libertades", y por ahí quiero meterme.

Muy a menudo se ha identificado el desarrollo con el crecimiento económico; superar esa noción no quiere decir descartar la importancia del crecimiento económico. El Uruguay sabe lo que le pasa cuando retrocede, cuando hay decrecimiento económico, lo conocimos hace no mucho tiempo, y supimos cómo la caída de la economía iba de la mano con el crecimiento de la pobreza, de la marginalidad, de las situaciones socialmente más inaceptables. Pero el crecimiento económico es, en todo caso, con sus facetas positivas, con sus aspectos que hemos aprendido a ver que no son

siempre positivos, por ejemplo los que tienen que ver con la cuestión ambiental, y en el mejor de los casos, una herramienta. ¿Una herramienta para qué?. Entonces el ¿para qué del desarrollo?, ¿cuáles son los fines del desarrollo?, ¿cuáles son las metas normativas?, ¿qué es lo ético que está en juego?, es lo primero. Y en ese sentido la definición de Amartya Sen, a muchos nos parece la más razonable. Cada una de las palabras, que resumiendo lo que dice Sen, voy a presentarles, está muy buscada: *el desarrollo es la expansión de las capacidades y las libertades individuales y colectivas de la gente para vivir vidas que tengan motivos para considerar valiosas, viendo a la gente no como pacientes, sino como agentes*. De esta enunciación en pocas palabras, se pueden sacar tomos de elementos para trabajar; en torno a esa caracterización es que yo voy a estar yendo y viniendo, pero déjenme subrayar -a riesgo de ser repetitivo, y aunque ustedes seguramente no lo necesitan- algunas expresiones: Capacidades, Libertades: no se trata de imponerle a la gente que viva la vida que yo creo que es valiosa o que el gobierno cree que es valiosa, sino de darles oportunidades para que vivan las vidas que ellos consideran valiosas. Y, no menos importante, viendo a la gente no como pacientes, sino como agentes; eso redondea una concepción normativa del desarrollo. Pero no sólo es un hermoso dibujo en términos de formulación ética, es una pista para qué hacer. Trataremos de mostrar en cierto ejemplo concreto, que no es simplemente un enunciado hermoso que uno pone muy alto y después se pone a trabajar a nivel de tierra y se olvida de aquello, sino una guía para la acción. En términos de Amartya Sen -de nuevo-, la expansión de las capacidades y las libertades define la meta normativa del desarrollo y es la principal herramienta.

Ahora bien, dentro de esa perspectiva, en concreto: ¿qué hay que hacer? Nada más lejos de mis pretensiones que ensayar una respuesta omni-comprensiva al *qué hacer* para avanzar a un desarrollo así concebido. Pero sí hay una condición que no es suficiente, pero sí absolutamente necesaria para -en el siglo XXI- avanzar en esa dirección; de nuevo, quiero hacer un enunciado que, espero, aunque breve, sea preciso. No hay desarrollo, no hay mejora de la calidad de vida material y espiritual de la gente sin incorporar conocimiento avanzado y altas calificaciones a todas las actividades socialmente valiosas. Y cuidado que no dije a la producción, a la producción sin duda, a la producción de bienes y a la producción de servicios, pero también a todas las actividades socialmente valiosas, a la organización de la vida colectiva. No está demás destacar que quienes han aprendido rápidamente acerca del potencial vigoroso del conocimiento avanzado, son los que manejan la economía organizada del crimen. ¿Quiénes utilizan la tecnología de la información y la comunicación con mayor eficiencia que las grandes redes organizadas del narcotráfico y cuestiones parecidas? Los pragmáticos entre los pragmáticos dentro de la crueldad más total, saben muy bien dónde están las fuentes de poder de nuestro tiempo; las principales fuentes de poder de nuestro tiempo están en el conocimiento avanzado. El asunto es quienes queremos mirar la sociedad desde el punto de vista absolutamente opuesto seamos capaces de conjugar las fuentes de poder del conocimiento avanzado con la ética, con la expansión de las capacidades y las libertades en un ambiente de pluralismo.

II.- EL PAPEL DEL ESTADO EN EL DESARROLLO

Esa caracterización sumaria del desarrollo y su relación con el conocimiento es el primer punto de los ocho que quería plantear. Vayamos al segundo punto: el papel del estado en el desarrollo; al fin y al cabo estamos en una institución pública, en una institución que es parte del estado. Si queremos hablar de nuestro propio papel como institución pública, no estaría de más insertarlo en una concepción mínimamente esbozada del papel del estado en el desarrollo. Éste es uno de los temas discutidos en América Latina enérgica, vehementemente, durante muchas décadas, casi desde que existen nuestros países independientes, pero muy particularmente desde la crisis de los años '30. Para hacer breve y esquemática una historia larga y compleja, se ha planteado esto habitualmente como la contraposición entre estado y mercado, como contraposición entre la idea de que el estado encarna la racionalidad colectiva, y por lo tanto debe conducir y protagonizar todo el proceso de desarrollo, y por otro lado la idea simétrica, la idea de que el estado está desbordado en su

complejidad por el proceso de desarrollo, que si el estado se ocupa de todas las cuestiones, la ineficiencia, y aún la corrupción, serán factores inevitables que condicionaran su accionar y que por lo tanto lo eficiente es confiar al máximo grado posible la asignación de recursos y la evaluación de resultados a los mecanismos de mercado. Dicho muy esquemáticamente, ésta es la vieja contraposición en América Latina y en el mundo, sobre los papeles respectivos del estado y el mercado en el desarrollo. Para quienes nos acercamos desde la concepción de Amartya Sen al tema, nuestra preocupación respecto al estado y al mercado viene después, no es lo primero. Lo primero es la gente como agentes individuales y colectivos; a partir de eso, es que uno discute, por ejemplo el papel del estado. Si uno quiere realmente que la gente sea protagonista del proceso de desarrollo, entonces el estado es imprescindible, el estado concebido como escudo de los débiles, el estado concebido como articulador de esfuerzos, el estado concebido como entidad que debe pensar a largo plazo; pero el estado no puede ser el sustituto de los esfuerzos colectivos, el sustituto de los esfuerzos de los diversos actores, el sustituto de las diversas iniciativas que surgen desde el espesor de la sociedad civil. En esa perspectiva, y para resumir mucho -para la discusión-, de pronto siendo en exceso esquemático, quienes pensamos las cosas en la forma que yo la estoy resumiendo, pensamos en un estado articulador sobre todo, un estado que convoque a los esfuerzos de distintos actores sociales, un estado que los articule, un estado que los vincule, un estado que sea -los viejos usamos metáforas viejas- un número 5 de otra época, de los equipos de fútbol de otra época, un número 5 que ni se sienta en la tribuna para mirar como los otros juegan -que esa es la concepción de la primacía del mercado respecto al estado-, ni una concepción en la cual el número 5 ataja las pelotas, marca en el área, arma el juego, levanta los centros y entra a cabecear, no, es un número 5, distribuye el juego, arma el equipo, ve donde están las debilidades y trata -sobre todo- de convocar a sumar esfuerzos.

Es un papel -por supuesto- más difícil, que el papel que le reservan al estado las concepciones que priorizan al mercado, hay mucho más para hacer; pero también es mucho más difícil que el papel que ve al estado como el que lo hace todo y en todo manda, porque allí el estado sobre todo ordena, decide y ejecuta, mientras que en una concepción del estado como articulador del desarrollo la cosa es mucho más complicada. Supongamos que yo sea el estado y ustedes sean actores sociales; en la concepción del estado que primó en América Latina durante muchas décadas como protagonista fundamental, yo doy órdenes; si ustedes las cumplen o no, bueno eso es otra cosa, habrá que verlo, pero yo doy órdenes, mi tarea es relativamente sencilla, yo pienso lo que hay que hacer -ojalá con buena voluntad e inteligencia- y les ordeno. En cambio en la concepción del estado articulador, además de lo que yo considero útil, tengo que saber lo que ustedes consideran útil, además de mis valores tengo que tener en cuenta los valores de ustedes, además de las órdenes que me gustaría o no me gustaría dar, tengo que pensar cómo hacer que este equipo juegue -de pronto el compañero levanta buenos centros y la compañera cabecea bien en el área-, bueno, entonces tengo que tener eso en cuenta, si me hubiera gustado ponerlos a ambos a jugar de *back* derecho y *back* izquierdo y resulta que son buenos delanteros, tengo que cambiar mi punto de vista.

El papel del estado articulador es mucho más complicado que el papel del estado ordenador; exige -y por aquí nos vamos aproximando al tema- otro tipo de funcionarios públicos; los funcionarios públicos de un estado ordenador son funcionarios que reciben órdenes desde arriba y las cumplen hacia abajo; es el esquema clásico de la burocracia, tal como la presesentó Max Weber hace cien años. En un estado articulador la cosa es mucho más complicada; cada funcionario público, cada equipo de funcionarios públicos tiene una cuota de iniciativa importante y tiene que articularla con otros; eso es mucho más complicado; probablemente sea mucho más interesante también, cada uno lo sabrá. Pero en todo caso el papel del estado en el desarrollo concebido es un papel articulador, y eso resume el punto dos de lo que quiero decirles.

III.- REFORMA DEL ESTADO PARA EL DESARROLLO

Pasemos al punto tres: la reforma del estado para que cumpla con esta tarea de articular actores para el desarrollo. Hay dos maneras contrapuestas de considerar el asunto de la reforma del estado; la predominante, la que ha predominado durante décadas en América Latina, confiesa o disimuladamente, asume que el sector público es inherentemente menos eficiente que el sector privado; lo dirán abiertamente unos, lo pensarán encubiertamente otros, pero esa es la concepción predominante. A veces uno lo lee directamente, a veces uno lo rasca un poquito y aparece.

Entonces ése es el problema. Aquí yo voy a hacer afirmaciones esquemáticas que podría elaborar un poco más y defenderlas un poco mejor, pero como lo que me interesa no es demostrar que tengo razón, sino suscitar reflexiones colectivas – a partir de las cuales incluso podría estar dispuesto a cambiar mi punto de vista -, las voy a hacer de manera muy tajante.

Esa concepción encuentra una contracara inesperada en quienes piensan que dentro de los organismos públicos hay que ver a los jefes como patrones y a los trabajadores como si fueran trabajadores de una entidad privada. Las dos se dan la mano y llegan a un resultado inevitable, el resultado inevitable es que por la práctica que impulsan terminan teniendo razón. A ver si me explico y esto no parece demasiado paradójico. Si uno está convencido de que el estado es inherentemente menos eficiente que el sector privado, que por lo tanto hay que asemejar el funcionamiento estatal lo más posible al del sector privado, que por lo tanto los jefes del sector público tienen que asemejarse lo más posible a los patrones del sector privado, y los funcionarios del sector público, considerarse respecto a su empresa, su organismo, lo que sea, de la misma manera que los trabajadores del sector privado, entonces lo que pasa es muy claro: el sector público rinde menos que el sector privado. ¿Por qué? Es bastante claro, porque si yo soy jefe de una empresa privada y como tal me consideran, entonces tengo un motor para ser muy eficiente, tengo el motor de la ganancia; estará bueno o estará malo, será ético o no será ético, yo seré bueno o seré malo en eso, pero por eso me rompo el alma, por eso trabajo, por eso laburo fuerte, y además ¿cuáles son las tácticas que uso para relacionarme con quienes dependen jerárquicamente de mí? Si estoy convencido que los métodos del sector privado son los mejores, uso esos métodos, trato de pagarle un poquito más a quien me diga que sí, pagarle bastante menos a quienes no me resulten simpáticos, establecer sobre todo incentivos materiales e individuales, etc. Pero ¿qué pasa con eso? Pasa con eso que nunca voy a poder -si soy jefe de una empresa pública- ir tan lejos como puede hacerlo un jefe de una empresa privada, porque no tengo el mismo margen de maniobra, no soy, aunque me sienta, el dueño de la empresa. Entonces voy a ser menos eficiente desde ese punto de vista. Sé por ejemplo que no voy a estar treinta o cuarenta años en esa posición porque no soy el dueño, que me voy a ir en 4, 8, 5, 10 años, entonces no miro a largo plazo, entonces no pienso en el mejor rendimiento de mi organismo público, entonces no pienso en el largo plazo, entonces la ventaja del estado en su papel articulador y las especificidades del estado se nos vienen abajo.

Si vemos a los jefes de las empresas y organismos estatales como los patrones ¿saben lo que puede pasar? Puede pasar lo que pasó en un ejemplo histórico muy conocido: que se transformen en los patrones de esas empresas; que las privaticen y sigan siendo los patrones, eso es el ejemplo de la Unión Soviética. La Unión Soviética fue desarrollando un sistema de relaciones en un sistema absolutamente público, todo era estatal, en el cual los trabajadores no tenían iniciativa ninguna, ni incentivos que fueran más allá de los individuales, los jefes eran vistos como los que mandaban y punto, como los patrones, ¿y qué pasó cuando eso se vino abajo? Que se transformaron en los patrones, y los mismos que en algún momento eran los titulares de empresas públicas, pasaron a ser, porque las conocían, porque estaban adentro, porque habían pensado en sus intereses personales, los titulares de esas mismas empresas privatizadas.

Entonces, si nosotros queremos una reforma del estado para que el estado sea más eficiente desde el punto de vista del interés general, no podemos pensar en una estrategia que sea asimilar el funcionamiento del sector público al funcionamiento del sector privado, tenemos que buscar las especificidades. ¿Cuáles son las especificidades que hacen que una empresa pública de

telecomunicaciones -por ejemplo- pueda ser más eficiente que una empresa privada de telecomunicaciones? Ser más eficiente del punto de vista del interés nacional requiere la mirada a largo plazo, el involucramiento de los trabajadores, la expectativa de que los trabajadores sirvan al país, la expectativa fundamental de cómo se representa el interés general en un organismo público. Fíjense que es muy fácil decir: Antel es del estado, la Universidad es del país, pero ¿eso qué significa en concreto? Muy bien, la Universidad es del país, ANTEL es del país, UTE es del país, pero el país no administra ANTEL, ¿cómo administra un país de 3 millones trescientas mil personas ANTEL, la Universidad de la República, la UTU, lo que sea? La idea es ver si todos los que están adentro de un determinado organismo público pueden -además de cumplir las funciones que les corresponden- sentirse representantes del país, ejercen sus cometidos a nombre del país, respondiendo ante la ciudadanía y así haciendo realidad la propiedad pública de ese determinado organismo.

Esto es un asunto absolutamente clave, es por supuesto muy polémico, incluso dentro de la universidad, pero sobre todo fuera de la universidad. Entonces mi tercer punto para la discusión es el siguiente: La reforma del estado, si el estado ha de cumplir un papel articulador y moderno en el desarrollo, no puede parecerse en sus categorías, en sus criterios, en su funcionamiento, al funcionamiento de las entidades privadas, porque esas son otras lógicas, y porque si traemos esas lógicas adentro del estado, entonces además de que no cumpliremos con el interés general, seremos más ineficientes. Lo que se trata es de buscar una lógica diferente que haga sentir que el país está representado dentro de cada uno de los ámbitos del estado por el conjunto de sus trabajadores y naturalmente que eso no sólo es una cuestión de deber, sino algo que les viene bien a los trabajadores.

No es nada sencillo, las contraposiciones de intereses nunca son sencillas, ningún ser humano tiene un interés único, todos tenemos intereses diversos, a mí me puede interesar ganar un poco más de dinero, pero también me puede interesar trabajar mejor con mis compañeros de trabajo, me puede interesar que mi trabajo me permita avanzar en mi carrera más rápido, pero también me puede interesar que mi trabajo sea más interesante: todos tenemos intereses diversos. ¿Cómo compatibilizar los diversos intereses para que la reforma del estado, la transformación de los organismos estatales, sean esencialmente la clave del éxito servicio público? Eso es lo que tenemos que tratar de hacer; es un problema extremadamente difícil, no se resuelve copiando las instrucciones para organizar la burocracia a la Weber hechas hace cien años.

Hay que buscar mecanismos diferentes y veamos si para ello nos sirve la caracterización de Amartya Sen, a fin de concluir con este punto. Si de lo que se trata es de expandir las capacidades y las libertades de la gente, vista como agentes y no como pacientes, eso da una cierta pauta para la reforma del estado: se trata de impulsar mecanismos de participación en la gestión, que a la vez sean más eficientes y vayan en favor de la sensación que uno tiene de que está expandiendo sus capacidades y sus libertades. ¿Es sencillo? No, claro que no es sencillo. Se puede avanzar hacia el desarrollo sin estados que tengan en alguna medida esas características? No me voy a meter ahora en un enfoque comparativo de las experiencias del desarrollo en el último medio siglo. Mi impresión es que esas experiencias muestran que allí donde se avanzó más, hubo un estado activo, no exclusivo y que dió margen importante para la iniciativa, la variedad, la diversidad de sus funcionarios, de tal manera que un contingente importante de ellos, no todos, probablemente ni siquiera la mayoría, pero muchos de ellos sintieron que estaba en su propio interés material y espiritual involucrarse en la mejora de la gestión. Eso es, entonces, lo que tengo para decir en esta formulación primaria sobre la reforma del estado y el servicio público, a contracorriente de las concepciones predominantes en el país y más allá del país.

IV.- LA UNIVERSIDAD PARA EL DESARROLLO

Bien, pero es tiempo de irse acercando a la universidad; recordarán ustedes que en el título de esta pequeña charla, aparecía no la palabra universidad sino la expresión “Universidad para el Desarrollo”. Eso es lo que intentaré justificar un poco, como cuarto punto: ¿Qué significa una universidad para el desarrollo? Significa en una concepción a la Amartya Sen, que la universidad es un actor entre otros y vinculado con otros en el esfuerzo de avanzar hacia el desarrollo nacional. Eso tiene que ver, naturalmente, con las funciones universitarias. Por ejemplo, decíamos hace un rato no hay posibilidad de avanzar hacia el desarrollo sin incorporar conocimientos y calificaciones avanzadas a todas las actividades socialmente valiosas, eso se da de la mano con una formulación muy antigua en la universidad latinoamericana, la idea de que hay que implusar interconectadamente enseñanza, investigación y extensión. Esta es una expresión que Amartya Sen no usaría; traduzcamos nuestra vieja expresión latinoamericana con 100 años de existencia por lo menos, del impulso interconectado a la enseñanza, la investigación y la extensión al lenguaje que he venido usando hasta ahora. La enseñanza es expansión de las capacidades; la investigación, es creación de conocimiento de alto nivel que se pueda incorporar a las más distintas actividades; la extensión es la manera como, en diálogo con otros actores y teniendo en cuenta los saberes de todos, colaboramos a que se incorpore conocimiento a la solución de problemas cardinales de nuestra sociedad.

Fíjense que esto tiene que ver con la evaluación en la universidad, que es un tema viejo y un tema extremadamente actual. ¿Cómo evaluamos a un docente en una universidad académica tradicional? ¿Cómo evaluamos a un docente en una universidad para el desarrollo? Deliberadamente elijo hablar de la evaluación docente y no de la evaluación de los funcionarios técnicos, administrativos y de servicios porque sobre eso me gustaría que fueran ustedes los que opinaran. A partir -si les parece útil- de la noción de universidad para el desarrollo, tratarán de sugerir, proponer, poner sobre la mesa, criterios para la evaluación, y para avanzar en esa sugerencia tomo el tema de la evaluación docente. ¿Cómo evalúa una universidad académica seria, importante, tradicional, la actividad de un docente? Esencialmente por la enseñanza que hace y la investigación que hace dentro de las paredes de la universidad, lo que está muy bien. Sin enseñanza de alto nivel y sin investigación de alto nivel no hay contribución al desarrollo. ¿Cómo evalúa una universidad para el desarrollo el desempeño de sus docentes? Tiene en cuenta lo dicho antes, por supuesto, pero además y fundamentalmente le pregunta: ¿qué ha hecho usted? ¿qué ha hecho su equipo? ¿qué ha hecho su grupo de trabajo para impulsar el uso socialmente valioso del conocimiento? Y esto engloba extensión, asistencia a la salud, asistencia técnica, colaboración de las maneras más diversas de la investigación con la inclusión social, etc, etc. Fíjense que, para nuestra universidad (que, al menos quien habla y algunos otros querríamos que fuera una universidad para el desarrollo). ésto quiere decir cosas muy concretas. A un docente se le evaluará -y está muy bien que se le evalúe- por lo que enseña dentro de las aulas en los programas habituales, y por lo que enseña en educación permanente fuera de las aulas. Se le evaluará por la investigación que hace en su laboratorio o en su estudio para publicar y avanzar en el conocimiento y se le evaluará por la investigación que hace para colaborar con ANCAP, con la cual llevamos cinco jornadas de trabajo conjunto, o para colaborar con la inclusión social, para lo cual llevamos tres jornadas de trabajo, o para respaldar las actividades de extensión universitaria. La idea de universidad para el desarrollo no es sólo un lema, es también un criterio orientador, por ejemplo para una cuestión tan compleja como la evaluación docente.

La idea de universidad para el desarrollo tiene que ver con las cuestiones claves de la tradición latinoamericana en materia de universidad. Por ejemplo: ¿cuál es la actitud frente a la problemática de la autonomía de la universidad que corresponde a las diversas concepciones del desarrollo? Para los que creen que el desarrollo debe ser dirigido por el estado, la autonomía no debe existir. Es un teorema simple: si el estado tiene que mandar, ¿qué quiere decir eso de que la universidad puede ser autónoma? Que la universidad obedezca, y punto.

Para quienes piensan sobre todo en términos de que nos dejen tranquilos a los académicos para que hagamos nuestro trabajo como nos gusta y que no nos moleste el mundanal ruido o el ruido de los sectores políticos, entonces la autonomía y punto es lo que queremos: que nos den la plata que necesitamos o que pedimos y que nos dejen trabajar tranquilos. Para quienes sostenemos la noción de universidad para el desarrollo la vida es más difícil: no podemos ni simplemente resignarnos a que no hay autonomía porque el gobierno nos gusta mucho o bastante, ni podemos tampoco reivindicar una autonomía parecida a la autarquía, en la que hacemos lo que a nosotros nos parece bien. En una universidad para el desarrollo tenemos que -al menos ésa es nuestra concepción- manejar la noción de autonomía conectada con otros actores sociales, con otros actores institucionales. Autonomía para diálogos horizontales, autonomía para colaborar con el gobierno en todo lo que nos parezca positivo para el desarrollo nacional, con independencia, con juicio crítico, con capacidad de decir ésto nos parece bien, y ésto no nos parece bien. Con autonomía conectada para colaborar, sobre todo, con los sectores sociales más postergados, que son, volviendo al asunto del conocimiento como poder, los más postergados en materia de acceso al conocimiento y acceso a los beneficios del conocimiento.

En esa perspectiva -autonomía conectada- típica de la noción de universidad para el desarrollo, también vemos al cogobierno. ¿Qué es el cogobierno? Una institución “estrafalaria,” podrán leer ustedes en las columnas de varios de los diarios al uso en Montevideo. El cogobierno puede ser visto como el formato institucional por el cual cada tantos años se eligen personas que interpretan los intereses de los docentes, de los estudiantes, de los egresados como mejor les parece. Eso es mejor que no poder elegir, ¿verdad?. Pero realmente ¿eso colaborará a la expansión de las capacidades y las libertades? La idea latinoamericana de cogobierno no es de cogobierno y punto, es de cogobierno participativo y democrático que tiende a expandirse. En esta perspectiva, en una perspectiva de que, sobre todo, lo que cuenta para el desarrollo es poner en juego las energías y las capacidades de la gente, el cogobierno no debiera de estar limitado a los actores que establece la Constitución de la República; debiera involucrar a todos los actores que realmente tienen que ver con la mejora de la universidad, y creo ser claro en lo que digo.

Una universidad para el desarrollo por sobre todas las cosas tiene que pensar cuál es su papel frente a la enseñanza terciaria y universitaria. Déjenme contarles una anécdota que he contado más de una vez, pero que me parece definitoria. En la Conferencia Mundial de Educación Superior de París del año 2009, una de las muchas veces que sentí orgullo de ser latinoamericano, el grupo latinoamericano y caribeño actuó unificadamente. Vez tras vez propusimos que la conferencia reivindicara el derecho de todos al acceso a la educación permanente, a lo largo de la vida entera, todo eso estaba aceptado por todo el mundo. Nosotros queríamos agregarle *acceso a la educación terciaria y universitaria*. Vez tras vez pusimos eso en el borrador de resolución, vez tras vez lo sacaron, quedó afuera, y no casualmente quedó afuera, porque la concepción predominante a nivel internacional, y si ustedes rascan un poquito, la concepción predominante en mucha gente, es que la educación para todos es la educación primaria, la educación media, y quizás un poco más, pero que la educación superior es la educación de una élite. Así ha sido toda la historia, no es casual que así sea, desde los egipcios hace cinco mil años hasta hace muy pocos años, todo el mundo pensaba que la educación superior es algo reservado a una élite; eso naturalmente contribuye a un diferencial de poder, y de ingresos cada vez más importantes. Permítanme todavía repetir un elemento que hemos manejado más de una vez: el crecimiento de la desigualdad en el Uruguay ¿hasta cuando fue notorio? Hasta el 2007, desde comienzos de los '90 hasta el 2007. ¿Cuál fue el factor mayor en el crecimiento de la desigualdad de ingresos? El acceso a la educación terciaria. La gente con educación terciaria va teniendo unas posibilidades crecientes de empleo, de remuneración y de incidencia en el poder. Por consiguiente, pensar el desarrollo como expansión de las capacidades de todos nos lleva a lo que es probablemente lo definitorio en una universidad para el desarrollo: es una universidad que pelea por el acceso a la enseñanza terciaria y universitaria, combinada con el trabajo a lo largo de la vida entera de todas y todos los que lo quieran. Eso supone

problemas de gestión enormes, porque una cosa es tener una universidad a la cual llega el 3 o el 4% de cada generación y que trabaja hacia adentro, y otra cosa es apuntar a una universidad que sea parte de un sistema al cual queremos que acceda la mayoría de la población, y que además no sólo haga enseñanza en las aulas, que haga enseñanza en las aulas y fuera de las aulas. Entonces mi cuarto punto desemboca en que sugiero pensar en términos de qué gestión necesita una universidad para el desarrollo.

V.- ALGUNOS ASPECTOS DE LA GESTIÓN EN UNA UNIVERSIDAD PARA EL DESARROLLO

Mi quinto punto consiste señalar los dos aspectos que me parecen clave para esa gestión. Dudo un poco porque sé que me voy a meter en camisa de once varas y lo voy a decir de manera un poco demasiado esquemática, y por lo tanto muy criticable, pero uno lo que hace es lanzar botellas al agua para que sean mejorados los mensajes, trastocados, revisados, corregidos.

La gestión tradicional tiene como quintaesencia -estoy simplificando mucho, pero creo que lo puedo defender- el organigrama, el cumplimiento de las tareas de acuerdo a un organigrama. Cuando uno ve los informes sobre el funcionamiento de tal o cuál ámbito en cualquier parte, lo más probable es que le digan el organigrama no está claro o el organigrama no se cumple. Yo no soy especialista en gestión, hago mi reverencia ante quienes dicen eso, me parece sumamente importante, pero creo que no es lo más decisivo; creo que lo decisivo son otras dos cosas: la formación y el involucramiento. Porque en una institución pensada como una maquinaria que funciona mañana como funcionó ayer, entonces es claro que el organigrama es lo más importante. Si el motor va a funcionar de la misma manera dentro de diez años que hace cinco años, entonces lo mejor es llegar al mejor diseño posible del motor y no movernos de ese diseño; eso se llama organigrama. Pero cuando lo que uno quiere es una institución que aproveche todas las oportunidades nuevas y encare todos los desafíos nuevos para formar a más gente, entonces el organigrama está bien, porque claro, uno tiene que saber si lo que le va a tocar es manejar una camioneta, o tener a su cargo una centralita telefónica, está claro que hay que tener un mínimo de reparto de tareas bien establecido. Pero lo decisivo es cómo se manejan los nuevos problemas y las nuevas oportunidades, ésa es la cuestión clave. Si no tendríamos una gestión absolutamente computarizada, como las fábricas de las novelas de ciencia ficción de hace 50 o 60 años, donde no había gente y lo único que había eran máquinas. Si lo que contara fuera sobre todo el organigrama, entonces tendríamos algoritmos para dirigir a nuestras instituciones. Si lo que tenemos que hacer es afrontar problemas nuevos, y sobre todo aprovechar nuevas oportunidades, entonces lo que necesitamos es formación, y también involucramiento. Por eso pongo a discusión y no entro demasiado en detalles en aras al tiempo y porque creo que ustedes tienen muy claro de lo que estoy hablando, que las dos cuestiones fundamentales en la gestión académica y universitaria de cara al futuro, son la formación avanzada de los funcionarios técnicos, administrativos y de servicios por un lado, y el involucramiento en la gestión.

¿De qué estoy hablando cuando hablo de involucramiento? Estoy hablando de que individual y colectivamente el trabajo les interese, les atraiga, les guste: ¿por qué no usar esa palabra? Les guste tratar de que las cosas se hagan mejor, criticar a quien haya que criticar -por cierto-, pues no hay mejora sin criticar ni sin pensar que cada crítica, para ser filosa, tiene que ir acompañada por una propuesta alternativa. Para que puedan proponer alternativas, para que puedan mejorar la gestión, las personas que la realizan tienen que sentir que su camiseta está allí, y además tienen que entender de qué se trata.

La gestión de la enseñanza va a ser extremadamente más complicada, cuando tenemos estudiantes que pueden estudiar carreras muy diversas, interconectadas, a lo largo de todo el país. En mi Facultad de Ciencias el asesoramiento a los estudiantes que le daban en la bedelía era excepcional;

cuando yo estaba allí permanentemente, veía el involucramiento de las compañeras que estaban en bedelía, cómo orientaban a la muchachada. Esa gestión, la orientación a muchachas y muchachos, va a ser cada vez más complicada, por suerte, porque va a haber más opciones para ofrecerles: “¿dónde querés estudiar? ¿querés estudiar en Montevideo? ¿querés estudiar en el interior? ¿te interesa empezar una carrera de dos años? Ah, sí, me gustaría, pero ¿eso no significará que después no pueda seguir estudiando? No, mirá, tenés tales y cuáles posibilidades”.

La gestión necesita funcionarios involucrados con el proceso de generalización de la enseñanza avanzada y necesita funcionarios capacitados, que entiendan bien la diferencia entre recomendarle a una muchacha una licenciatura en gestión ambiental en el este, o una tecnicatura en gestión y contabilidad en el noreste. Esto es entonces, mi quinto punto; por supuesto eso está marcando la importancia que le atribuimos a lo que (Dr. Ricardo) Roca mencionaba hace un ratito, para tener funcionarios con potencialidad para ser realmente un motor de cambio de la institución y de progreso en la institución, tenemos que ofrecerles una formación avanzada, y por eso -no casualmente- esperando que no sea mero avance verbal, estamos intentando convertir la Unidad de Capacitación, aprovechando toda su experiencia, y apoyándonos en ella, en un Instituto de Capacitación y Formación.

Yo no desespero de la posibilidad de ver en lo que me resta de vida, en algún momento, a la Universidad de la República como un lugar donde la enorme mayoría de sus funcionarios además de trabajar, estudian, y sienten que trabajar les sirve para aprender mejor en los cursos formales (por ejemplo porque el trabajo que realizan les suministra experiencias concretas que ayudan a entender los conceptos), y que aprender en los cursos formales les sirve para desempeñar mejor su trabajo (por ejemplo porque los conceptos los ayudan a manejar situaciones concretas complicadas). Eso es entonces mi quinto punto: formación e involucramiento son los pilares de la gestión en la universidad para el desarrollo.

VI.- ACERCA DE LA REFORMA UNIVERSITARIA HOY

Mi sexto punto es pensar qué significa hoy la expresión Reforma Universitaria, y qué significaba ayer. Nosotros, el equipo rectoral que está concluyendo su gestión en la institución, hemos hablado de Segunda Reforma; vez tras vez seguimos haciéndolo; hay documentos del Consejo Directivo Central que precisan las ideas en juego.

Hablar de “segunda reforma” tiene un cierto sentido positivo porque nos refiere a los ideales de la primera reforma, pero puede significar una cierta confusión. Para evitarla, quiero señalar una diferencia fundamental entre la reforma ayer y la reforma hoy. Las dos tienen la misma inspiración ética; la reforma universitaria latinoamericana, que simboliza el movimiento de Córdoba tenía un objetivo clave: democratizar a la institución para ayudar a democratizar la sociedad. En eso seguimos creyendo, a pie juntillas, eso es plenamente compatible con una noción del desarrollo como expansión de capacidades y libertades. Pero la diferencia entre la reforma de ayer y la reforma de hoy no es menos importante: ¿cuál fue en el Uruguay la reforma universitaria? Si a uno le preguntan “¿cuál fue la reforma universitaria?”, probablemente la respuesta será “la aprobación de la Ley Orgánica de 1958. Esa fue una gran ley por cierto, para mí eso no está en discusión. Lo que sí quiero comentar es que esa supuesta respuesta focaliza en un momento la reforma, la reforma se hizo. La reforma se trabajó, se planeó, se logró y se concluyó. Esa es la reforma de ayer, la reforma que se puede concretar en un determinado momento en el tiempo y gran reforma que fué, gran fuente de inspiración que fué. Para quienes nos dicen que es algo del pasado, nosotros le decimos: ¡miren a Chile! Durante dos años los estudiantes chilenos acompañados de la gran parte del pueblo han peleado por esa reforma universitaria, y eso ha decidido un giro político en Chile que puede llegar a ser muy importante, así que la primera reforma, la reforma universitaria latinoamericana no es cosa del pasado, es cosa del hoy.

Pero la segunda reforma tiene una complicación adicional, y es que no se termina, no tiene una fecha de culminación. Si nosotros queremos permanentemente estar expandiendo el acceso a la educación terciaria, logrando que más gente llegue a la educación terciaria, llegue y culmine el estudio, si queremos que más trabajadores y trabajadoras accedan a la educación terciaria y universitaria, si queremos que el conocimiento de nuestros investigadores se vuelque cada vez más al desarrollo... ah, eso no tiene momentos en los que marcamos como en el billar que hicimos el tanto, partido ganado y nos vamos a tomar cerveza. No, éste es un partido que hay que estar jugándolo siempre.

Pero es un partido en el cual hay algunos indicios positivos; dejénme darle uno que he repetido estos días vez tras vez, pero que me parece clave para indicar hacia dónde quiere ir la segunda reforma. El censo acaba de demostrar que el 54% de nuestros estudiantes tienen mamá y papá que no pudieron llegar ni a la puerta de una institución terciaria, malo que no lo hayan podido llegar, por supuesto, pero muy estimulante es la idea de que buena parte de nuestros estudiantes -por el esfuerzo de su familia, por el esfuerzo personal, por la enseñanza pública uruguaya- están teniendo una oportunidad que sus padres y sus madres no tuvieron, la de avanzar en la educación terciaria. Eso tenemos que garantizar que no es sólo una oportunidad, tenemos que garantizar que se hace realidad, y que va llegando cada vez a más gente. En esta perspectiva, la noción de segunda reforma apunta no a una reforma que concluye sino que propone una reforma permanente.

VII.- SOBRE PROTAGONISMOS

El séptimo punto tiene que ver con el protagonismo. Si no tenemos un protagonismo de los directamente involucrados, y cada vez más formados para una gestión que respalde la reforma permanente, estamos “fritos”, el pronóstico es negativo. Por eso la formación y el involucramiento de los funcionarios universitarios, sin ser la única clave de la reforma, es una clave insustituible. Esto es una convicción que no hemos dejado de afirmar, como equipo rectoral, durante estos siete años. Si la universidad va a servir al país, y si el país le va a reconocer eso a la universidad, depende de mucho más cosas que las que estoy mencionando ahora, pero depende fundamentalmente de la disposición de los directamente involucrados, cada vez más formados y con experiencia concreta, para hacer que avance la reforma permanente.

Miremos un ejemplo muy claro. Creo que la universidad está haciendo muchas cosas; notoriamente la que más impacta en la opinión ciudadana es el proceso de descentralización acelerado, y su reconversión en regionalización. Ustedes saben que en este proceso algo que nos está resultando especialmente desafiante es la conformación de su estructura administrativa. No es casual ni es que nos hayamos distraído, ni es que no lo supiéramos: primero hay que elaborar el proyecto educativo, después hay que pensar cómo se le implementará, y en función de todo corresponde crear la estructura administrativa. Es claro que el proceso descentralizador y regionalizador avanza, estamos tranquilos, nuestra conciencia de servidores públicos está tranquila, pero es claro que avanza de manera despareja, y si uno va a ver las claves del avance desparejo, encuentra varias claves, pero muy a menudo encuentra, como clave esencial, el diferente grado de involucramiento, protagonismo y capacidad de propuesta de los equipos administrativos.

VIII.- SOBRE LOS INTERESES PERSONALES Y COLECTIVOS

Y mi último punto, para terminar se llama: intereses personales e intereses colectivos. Tiene en mis anotaciones un enorme signo de interrogación; aquí, todavía más que en lo que dije hasta ahora, no se trata de hacer afirmaciones, sino de plantear preguntas. En este caso: ¿cómo hacemos para que los muy legítimos intereses personales se conjuguen con los intereses colectivos? Todos tenemos intereses personales, y está muy bien que los tengamos. ¿A quién podría reprochársele querer vivir en condiciones más dignas, querer que su familia viva en condiciones más dignas, esperar que sus

hijos y sus nietos vivan mejor de lo que uno vivió material y espiritualmente, tener un mayor acceso a las cosas buenas de la vida? Esos son los intereses personales o familiares. Existen también los intereses colectivos: ¿se puede disfrutar de atender a los intereses colectivos? Esa es la pregunta: ¿se puede disfrutar cuando uno trabaja en equipo para mejorar algo? ¿Se puede disfrutar cuando uno junta las energías de mucha gente para transformar algo? ¿Se puede disfrutar cuando colectivamente uno se involucra en un proceso que además de mejorar su situación personal, le permite sentir que está aportando al país?

Yo creo que sí, pero ésa no es una cuestión que tenga respuestas predeterminadas; no hay teorema que conteste esto; la respuesta se construye en cada caso concreto. Si en tal facultad, si en tal cátedra, si en tal oficina, si en tal departamento, se pueden conjugar los intereses personales con los intereses colectivos, es una respuesta que se construye desde el lugar, y esto está en el corazón de la noción de desarrollo que les he estado planteando, eso es la expansión de las capacidades y las libertades para organizar la vida de tal manera que a uno le resulte valioso vivirla. Por supuesto, hay cosas que la institución puede hacer, puede ofrecer mayor formación, puede ofrecer mayor participación, pero es limitada la doble oferta, la oferta de participación es limitada, y además depende de que se la quiera aprovechar, y también lo es la oferta de formación. Uso deliberadamente la expresión oferta de formación y no formación, porque nosotros no enseñamos, nosotros ofrecemos a otros las oportunidades de aprender; que se aprovechen o no dependen de cómo enseñamos nosotros, pero depende sobre todo, de cómo quieran aprender otros.

Compañeras, compañeros, he intentado hablar de algo vinculado con la gestión en una universidad para el desarrollo. Las dos claves que propongo para vuestra discusión son formación e involucramiento; la pregunta que dejo planteada es: ¿cómo en cada lugar se pueden combinar los intereses personales dignos y legítimos de progresar en la propia vida con los intereses colectivos, la capacidad de sentirse bien y feliz, contribuyendo a algo que le sirva al país? Ojalá las críticas y las reflexiones que ustedes hagan nos ayuden a impulsar un proceso de cambio que empieza a tomar cierta envergadura y que tiene por sobre todas las cosas -como meta- algo que tiene que ver con ese 54% que les mencionaba hace un rato: el gran sueño uruguayo de que cada generación pueda aprender más e ir más allá que las otras, basado en el fortalecimiento, la mejora y la transformación de la educación pública. ¿Sienten ustedes que formación e involucramiento de los funcionarios universitarios tiene algo que ver con este asunto? Muchas gracias por haberme escuchado.