

# LUCES Y SOMBRAS DE LA REFORMA UNIVERSITARIA

Desafíos y retos de la Universidad de la República a  
la hora del cambio



Egresados de las Facultades de Agronomía, Arquitectura, Ciencias Económicas y de Administración, Derecho y Ciencias Sociales, Ingeniería y Veterinaria.

**OCTUBRE DE 2008**

I.-	Introducción.-.....	3
II.-	La necesidad de una transformación universitaria.....	3
III.-	Principales retos de la Universidad de la República. ....	5
IV.-	La “anatomía” del cambio en la Universidad.....	14
V.-	Después del Encuentro de Solís. ....	19
VI.-	Perspectivas de futuro para el proceso de la Reforma. ....	21

## I.- Introducción.-

A partir de que el Rector Arocena presentó su “Agenda” (dic. de 2006) comenzó un proceso tendiente a introducir modificaciones en la Universidad de la República (UR). Así se dio el “puntapié inicial” al debate interno que los impulsores denominan como “Segunda Reforma Universitaria” y que en general los participantes la llaman Reforma Universitaria. Desde entonces una cantidad de instancias de reflexión se sucedieron, eventos que van abonando el debate mediante interesantes aportes grupales o individuales.

El creciente número de documentos presentados, las iniciativas rectorales, las resoluciones tomadas en los cuerpos colegiados o dentro de los distintos ordenes, sectores y agrupamientos universitarios, va tornando desde la fase inicial donde primaban la indefiniciones y hasta cierta cautela, a una arena progresivamente más clara en que los perfiles comienzan a caracterizarse, los roles se delimitan, las intenciones y los comportamientos pueden explicarse lo cual hace posible nutrir valorativamente lo avanzado hasta el presente.

Esto posibilita comenzar a analizar el proceso. Observar sus cualidades determinantes, los conflictos emergentes, el afloramiento de contradicciones, las limitantes orgánicas y estructurales, los distintos roles participantes, las novedades e innovaciones planteadas. El encuentro de Solís y la presentación del “borrador” articulado de una nueva Ley Orgánica marcan un mojón que facilita las condiciones para intentar evaluar este período, detención fundada primordialmente en la necesidad de incorporar algunas reflexiones introspectivas que colaboren, desentrañando los avances o barreras que el tiempo permite identificar.

El documento se divide en cinco partes. En la primera se develan algunas de las circunstancias que empujan por un cambio en la UR. La segunda parte presenta los retos fundamentales que la institución enfrenta de manera de advertir la índole de las transformaciones requeridas o a la inversa, aquilatar las limitaciones de los planteos efectuados. A continuación, el tercer tramo intenta hacer una caracterización del avance y del proceso de cambio, incorporando algunas notas salientes del comportamiento e intereses de sus actores fundamentales. En cuarto término se analizan varios puntos emergentes de la experiencia desarrollada en Solís, atendiendo en especial la forma de liderazgo. Al final, sin pretender realizar apreciaciones conclusivas, se realiza un ejercicio hipotético de futuro en cuanto a lo visto durante el desarrollo del trabajo, permitiendo realizar algunas formulaciones en perspectiva.

## II.- La necesidad de una transformación universitaria.

El primer elemento destacable es la casi unánime convicción de que **la UR debe realizar cambios**. Más allá de la índole o alcance de los mismos, se ha generado un valor común universitario que radica en que una gran mayoría de sus miembros sostiene la conveniencia de generar algún tipo de modificación a la situación actual. Ello no es mérito del Rector ya que los planteos y las plataformas de todos los candidatos a ocupar el cargo coincidieron en plantear esta medida. Se recordará el temprano descarte del candidato rectorable más identificado con el oficialismo y la continuidad, para darse cuenta de cuál es el sentimiento que predomina en el demos universitario.

Otro avance lo constituye el desgaste de aquellas posiciones que sustentaban la capacidad de la Ley Orgánica universitaria (LOU) para incorporar y adecuarse a las mutaciones que el tiempo iba produciendo. La fuerza de los hechos ha desvanecido las opiniones tendientes a mantener este marco normativo, agotado desde todo punto de vista. Aún persisten reticencias y desconfianza

sobre la posibilidad de que el Poder Legislativo realice modificaciones a un eventual proyecto que le remita la Universidad. El tamaño de la disfuncionalidad orgánica ha ido convenciendo a los universitarios de que **es preferible correr el riesgo antes que mantener esta agotada ley.**

Un valor añadido radica en el fuerte debilitamiento argumental en el planteo de que antes no se había encarado una reformulación legal debido a la desconfianza en un Parlamento contrario a los intereses autonómicos universitarios. La nueva composición de ambas ramas parlamentarias data de febrero del año 2005 y finalizamos octubre de 2008 sin un proyecto universitario sustitutivo. Esta situación deteriora la extendida práctica de imputar a otros los defectos que son eminentemente internos, dejando al descubierto quienes son los responsables de estas imperfecciones institucionales.

También significa una mejor posición para abordar esfuerzos reflexivos la creciente convicción de que **la concepción monopólica y exclusivista universitaria ha entrado en franca decadencia**, aún entre los sectores más conservadores. No interesa acá discutir sobre si esta modificación de ideas obedece a influencias externas de sentido contrario con la orientación tradicional o a la supremacía de las visiones pragmáticas que asumen que el gobierno hará en definitiva lo que considere más ajustado. Desde el Estado se ha mantenido la política de reconocimiento de la educación universitaria privada. En la práctica esto significa la creación constante de nuevas carreras y opciones de grado y posgrado, que en algunos niveles ya supera a la oferta pública. Luego de la pérdida del monopolio en la Educación Superior aparece ahora en un horizonte no lejano la incorporación de otras instituciones en el campo de la enseñanza terciaria. Más allá de la demora en concretarse estas iniciativas se aprecia una variación sustancial al no existir los rechazos terminantes a la incorporación de otros actores, actitud reactiva que predominó durante años en la UR. Hoy día ha crecido la interrogante de si la UR se debilita con la aparición de nuevas universidades públicas o es justamente al revés, si su debilitamiento progresivo no responde a que al ser la única institución en su tipo carga con importantes problemas debido a su dimensión. Como varios otros, este tema que fuera “tabú” para abordarlo seriamente, hoy integra algunos de los diálogos universitarios mientras que las posiciones de antaño han tenido que removerse de varias plataformas.

Otra cuestión valorable es la incipiente preocupación por introducir en el marco del debate y posiblemente también en la futura herramienta normativa ciertos tópicos que hacen a las aspiraciones programáticas de la UR. Por el momento esta intención se ha visto opacada por las disyuntivas estratégicas extremas que van desde un proyecto corto y general (denominado por los impulsores como “ley programa”), que permita moverse posteriormente mediante la aprobación de ordenanzas y reglamentos y otra opción tendiente a una redacción más abarcativa. Ambas opiniones cuentan con fundamentos sólidos. La misma cuestión fue debatida en ocasión de la formulación del proyecto de Ley Orgánica del 58. Fuera de este dilema, aflora con reiteración las interrogantes de cuál es la necesidad de una reforma y para qué una reforma universitaria. Algunos de los participantes más lúcidos han hecho hincapié en la obligación de discutir esta perspectiva, intentando no caer en un utilitarismo simplificador que responda a una simple adecuación o “actualización” impuesta por el paso del tiempo.

En tanto **el clima imperante es distinto y ha evolucionado favorablemente.** Señales objetivas demuestran crecientes interrelaciones basadas en propiciar ambientes de tolerancia aunque por el momento falta lograr un escenario de mayor confianza entre los participantes. A partir de algunos aportes documentales de nivel presentados a la Asamblea General del Claustro (AGC), que intentan superar planteos estrechos y superficiales, se va imponiendo la convicción de que el puro manejo de consignas, la mera utilización de modelos superados y la estrechez de miras

constituye un costo político para el proponente. Aquí se opera una variación sustantiva en relación a tiempos cercanos: ya no se es impune para decir cualquier cosa, mientras que los planteos serios y fundados son legitimantes y prestigiosos.

El escenario de debate interno parece indicar haber generado las condicionantes que permitan conducir a los universitarios a una tarea reflexiva y propositiva de mayor enjundia en comparación con la tónica conservadora impuesta por el Rector Brovetto y continuada por Guarga. ¿Qué es lo que ha pasado para que la situación sea favorable en la coyuntura? La respuesta obedece a una cantidad de razones. Explicaciones relacionadas con la política nacional y las dificultades supervinientes de articular el accionar universitario con la evolución de la sociedad, las internas entre los sectores del partido de gobierno con fuerte incidencia en las corrientes de opinión estudiantil, la erosión en el discurso universitario oficialista que no admite defensa en virtud de los resultados que se alcanzan, los problemas internos que se arrastran por décadas sin solución, la madurez alcanzada por algunos referentes universitarios, la presión ejercida desde el gobierno y el Parlamento por mejorar la labor universitaria y hasta fundamentos reactivos basados en que si no se procesan cambios serán otros que desde afuera igualmente los realizarán.

Lo concreto es que ***existe un clima donde el exponer nuevas ideas no constituye un acto anti universitario***. Comienza a ser un valor intrínseco del propio proceso transformador la capacidad para realizar propuestas serias e innovadoras y donde ciertas inhabilitaciones personales fruto de intentos de cambio institucional anteriores se han superado. Como le gusta expresar al Rector, esto es una verdadera “*ventana de oportunidad*” interna, que debe ser aprovechada y que tal vez sea una de las últimas posibilidades para generar modificaciones endógenas. En este sentido, la UR está sometida a examen y deberá rendir cuentas sobre sus resultados a la sociedad.

### **III.- Principales retos de la Universidad de la República.**

Muchas universidades públicas en todo el mundo han realizado cambios en su forma de actuar para mejorar sus niveles de desempeño. Se ha ido desarrollando una nueva característica institucional con el traslado de los ejes principales desde el predominio de la indiferencia respecto al contexto hacia una nueva visión centrada en la responsabilidad social, la búsqueda de formas conectoras originales con el medio de ida y vuelta, así como la configuración de entramados de redes con otras entidades educativas que las vinculen de manera más sólida con el sistema en su conjunto. Tras estos significativos intentos se ubica el interés manifiesto por mejorar la cobertura y la calidad de sus programas educativos. Para el caso de la UR se debe dar respuestas a un conjunto de dilemas traducidos en retos concretos. Entre los conflictos de mayor significación, se ubican:

**Población y cobertura** – Aunque la tasa nacional de ingreso a la Educación Superior sea alta en comparación con el resto de América Latina, está lejos de alcanzar los niveles de los países de mayor desarrollo. Este problema tiene varias aristas. No sirve simplemente “empujar” desde el ciclo educativo anterior o instrumentar medidas que logren abatir las tempranas deserciones para incrementar el número de estudiantes si ello no va acompañado de medidas de diversificación de la enseñanza terciaria. Hay un círculo perverso formado por el empeño en incrementar el acceso a la Educación Superior, el embudo de la exclusividad universitaria profesionalista y los problemas ya evidentes derivados de la masificación. En términos comparativos, muchos sistemas han desplegado planes de dispersión geográfica para mejorar las condiciones de acceso, pero a su vez han incorporado otro tipo de instituciones educativas (institutos tecnológicos, politécnicos, centros universitarios de formación docentes, institutos de

investigación, etc.), construyendo en simultáneo tramas curriculares de transferencia automática que facilite la movilidad horizontal.

**Empleo y pertinencia** – La lógica profesionalista y la baja consolidación de muchos de los departamentos académicos (donde paradójicamente escasea la profesionalización de sus docentes), impone un estilo y conductas docentes más proclive a la constante reproducción formativa, consolidándose una práctica inercial de preparación tradicional para el mercado de trabajo, carente de nuevos perfiles profesionales y desempeños originales en el campo laboral. Si se toman como indicadores el número de: (i) la creación de nuevas carreras, (ii) la incorporación de títulos intermedios o (iii) la modernización de los planes de estudio en las carreras tradicionales, podrá apreciarse que la oferta universitaria ha variado muy poco en las últimas décadas, acompañando escasamente la evolución de la economía y de las características de la producción nacional. Este análisis también admite la observación desde la demanda. ¿Cuántas carreras se han creado o en qué casos los programas educativos ya existentes se han adecuados para brindar respuestas concretas a las “áreas de prioridad nacional” definidas por el actual gobierno? En algunos sistemas educativos, mediante mecanismos de asignación desde organismos gubernamentales o por medio de fondos de contingencia centrales de las universidades, se han creado programas, muchas veces transversales, que dan respuesta de corto plazo a este tipo de necesidades. Esto no significa que sea necesario dejar de enseñar o investigar en filosofía, artes, música, astronomía o derecho. Por el contrario, la universidad debe hacer todo ello y cada vez de mejor forma. Pero simultáneamente, si no se quiere caer en un serio deterioro de su pertinencia debe encontrar la fórmula de dar respuestas en tiempos reales a lo que la evolución social le demanda.

También los temas de la formación y del trabajo no pueden analizarse únicamente desde la óptica de lo que tradicionalmente viene realizando la Universidad. Nos encontramos bajo la emergencia de formas productivas más flexibles con métodos de organización que se adaptan a mercados fluctuantes y cada vez más heterogéneos. Hay una incorporación predominante de tecnologías blandas, la revalorización de que las ocupaciones requieren de mayor conocimiento y de adiestramiento para funciones de mayor versatilidad y que mediante la vía tecnológica se está sustituyendo la creación de puestos de trabajo adicionales en términos de aumento de la competitividad, todos factores que en conjunto están señalando una complejidad progresiva que excede el estricto marco de las profesiones universitarias tradicionales. Estas condiciones plantean dos nuevos tipos de exigencias: a) a nivel micro, ahora la formación se orienta a otorgar más autonomía y responsabilidad social al trabajador y al profesional, mientras se revalorizan los saberes técnicos pluridisciplinarios, un mayor conocimiento general transversal y las acciones grupales de coordinación, complementariedad y de comunicación, los requerimientos de educación a lo largo de toda la vida, etc. y b) a nivel macro, la necesidad de abordar más integralmente la educación y la formación para el empleo y el desempeño profesional, puesto que estas acciones ya no pueden ser realizadas en compartimentos estancos. Ni siquiera una muy aceptada vinculación entre ANEP – Universidad bastaría para solucionar el problema, puesto que progresivamente la mayor cantidad de avances tecnológicos se producen en empresas innovadoras que están alejadas de las aulas.

Salir de este conflicto le demandará una estrategia de doble orientación a la UR. Hacia adentro necesita revisar las carreras y sus actuales planes de estudio aunque no desde una lógica internalista a partir de sus propias comunidades académicas que seguramente se auto justificarán, sino contemplando – sin que signifique aceptación total y acrítica – la voz de los demandantes de mano de obra calificada y de aquellos sectores más dinámicos en la generación de empleo con alta formación. No es descalificante reconocer que el mundo del trabajo se ha

demostrado más dinámico que el ámbito académico y en consecuencia requiere establecer los mecanismos que minimicen esa atonía. En sentido inverso y hacia el exterior, la UR precisa ejercer presión sobre los organismos e instituciones con competencias en el campo profesional y laboral (Ministerios, Cámaras Empresariales, entidades sindicales y agremiaciones profesionales, sector agro - exportador y de servicios, etc.), para fomentar la institucionalidad que permita detectar más tempranamente las demandas del medio así como canalizar con mayor grado de formalidad los requerimientos de nuevos perfiles y competencias profesionales que la sociedad hoy exige. Este “diálogo social” debería tender a la complementariedad entre entidades del mundo educativo y del trabajo, mientras que el diseño de transcurso formativos flexibles y con una gran cantidad de “vasos comunicantes” debería ser el resultado natural de la cooperación en la búsqueda de espacios de acción colectivos.

**Actuación y resultados** – A influjo de otros procesos externos, aunque también propiciado desde el gobierno y el Parlamento, ha tomado notoriedad el cambio de significación del accionar universitario. No todo lo que se haga tiene porqué estar justificado, ni ser bueno o valer por sí mismo. La mayor transparencia producto de los trabajos realizados desde el rectorado, el acceso a estadísticas internas, así como los resultados emanados desde la evaluación institucional y la acreditación de carreras ha posibilitado un conocimiento más detallado de la acción universitaria. Los datos que se manejan dan cuenta de graves insuficiencias internas expresadas en indicadores preocupantes, muchos de los cuales se tiene la convicción de que se arrastran desde hace muchos años. Concomitantemente, el cogobierno y la democracia interna permiten identificar problemas que nada tienen que ver con restricciones de financiamiento o limitantes legales. En este escenario se ha ido incrementando la observación social hacia la UR con un progresivo cariz crítico, motivado fundamentalmente porque los recursos nacionales que insume su accionar no van acompañados de los resultados que la sociedad espera. Observando realidades comparativas similares, algunas instituciones han optado por estrategias de difusión de “fachada”, procurando incrementar el conocimiento público de sus propios logros, mientras en realidad poco se atiende a los problemas reales. Otras, a partir del valor intrínseco sobre el reconocimiento de la situación generada, han planteado la realización de “pactos sociales”, asumiendo compromisos concretos de corto y mediano plazo tras la mejora del nivel académico, el incremento de la eficiencia administrativa y la eficacia institucional que si bien constituyen costos internos, elevan considerablemente el factor de legitimidad social de la institución.

**Gobierno y gobernabilidad** – Es uno de los dilemas capitales que se hace más complejo al conectarse con temas como la autonomía y la gestión institucional. Es una buena señal, fruto de la experiencia colectiva y la madurez de los participantes que por el momento se haya postergado la cuestión del peso de las representaciones de los respectivos órdenes en los organismos pluripersonales para dar paso a otras cuestiones del debate. Este aspecto - además de central - cuenta con una potencialidad relevante en cuanto a la posibilidad de impactar o de afectar el grado de transformación que finalmente logre alcanzarse. Cabe que la “SRU” se demore postergando modificaciones más o menos enjundiosas pero la presentación de un nuevo proyecto de texto normativo, aunque se lo califique como de “actualización”, pretende por esta vía ejemplificar sobre la voluntad de producir cambios, de convencer interna y externamente que el proceso en cierta forma es ineluctable y a su vez, dotarlo de la confianza que logre una mayor legitimación. Deberá considerarse que en el intento por un nuevo diseño de ingeniería orgánica se estará repercutiendo en las capacidades futuras de gobernabilidad dentro de la UR.

Más allá de las características especiales que le otorgan personalidad y particularidad a la UR ésta es una institución con cualidades similares a otras que existen en el mundo. Organizada de forma débilmente cohesionada, aplicando tecnologías blandas, bajo el predominio de una

excesiva dispersión de autoridad, con muchas áreas y notoriamente fragmentadas entre sí, donde sus participantes suelen fluctuar saliendo y entrando constantemente, se desarrolla al amparo de fines con un margen de ambigüedad muy amplios que concitan la adhesión de la inmensa mayoría y sirven para explicar y fundar casi todo, sean éstas acciones u omisiones. En este escenario en la década de los años 60 comenzó a predominar la convicción de que la Universidad debía ser antes que nada una entidad primordialmente formadora de elites en consonancia con un proyecto político en particular. Se gestó así una cultura académica cuyas prácticas y significaciones rehacen constantemente el discurso legitimante de tradiciones y aspiraciones los que si bien son justificables para un cometido extra universitario, hoy día se resquebraja al ser incapaz de dar satisfacción a aquello que orgánica y naturalmente se espera de los universitarios y de la Universidad.

Es así que uno de los supuestos básicos de su sistema de gobierno padece de serios problemas: la apatía en cuanto a la participación. Las razones son muchas y algunas de ellas externas. No obstante la reducida participación objetivamente es un hecho testimoniado en las resoluciones que han debido flexibilizar el quórum de las asambleas de los más grandes cuerpos colegiados para permitir que las mismas puedan funcionar. El andamiaje institucional y orgánico erigido sobre la participación del demos que fuera bandera y consigna del 58, hoy opera contra la UR. Esto sin mencionar las interminables demoras en el tratamiento de temas o la aglomeración de cuestiones de simple administración en los organismos encargados de la dirección y gobierno de los servicios. Las propuestas para salvar estos inconvenientes por el momento son poco originales o caen en el descrédito a partir de ser una fórmula conocida: el intento de hacer más de lo mismo (por ejemplo, *para incrementar la reducida participación, crear más ámbitos de participación*) o como una especie de venganza auto inflingida, a consecuencia de eludir la problemática de fondo desde las perspectivas adecuadas.

En los últimos tiempos muchas legislaciones universitarias comparadas confieren flexibilizaciones en las estructuras de gobierno, incorporando nuevos actores sociales, con tendencias hacia la centralización de la conducción y la toma de decisiones de alta política institucional. Derivado de las tendencias corporativas que muchas de las actitudes de los agrupamientos universitarios han caído se implementaron procedimientos que intentan atenuar este tipo de comportamientos. En general se aprecia cierto predominio de la concentración de poder y toma de decisiones en autoridades unipersonales cuestión que así y a primera vista aparece como difícilmente aceptable por aquellos sectores escasamente analíticos y más reactivos. De todas maneras hay que prestar atención a no caer en la trampa argumental de que estos cambios responden al énfasis de un “gerencialismo” empresarial, argumento salvador para muchos a falta de propuestas. Algunos aportes documentales mencionan que algo de esto ha venido aconteciendo en la UR, pero es categórico que no son fruto de resoluciones ni criterios adoptados. Este estado obedece más a los espacios que han quedado vacíos producto del retroceso en la participación de los órdenes y a la falta de capacidad para ocupar y tomar parte en todos los ámbitos que la dinámica universitaria va creando.

Las universidades públicas en Latinoamérica no han transitado por la vía “gerencial”, más bien han sido muchas de las instituciones privadas que lo han adoptado. Lo que sí se ha operado en las universidades estatales de nuestro continente es un importante esfuerzo por **establecer con claridad los objetivos institucionales, acompañados de metas mensurables y a partir de ello, dar una mayor separación entre las áreas del gobierno, de la dirección y la gestión.** A su vez, para el caso de éstas últimas, se ha otorgado un grado más amplio de discrecionalidad acompañado de mecanismos de control y fiscalización, gama de herramientas que pueden variar hasta la destitución de las autoridades.

Este dilema que permanece empantanado desde los resultados exhibidos por los estudios para la mejora de la gestión realizados en los 90, todavía no alcanza a ser planteado en sus verdaderos términos, derivando erróneamente el debate hacia el campo exclusivo sobre las porciones del poder interno y afectando en el nivel de gobernabilidad de la institución. Debería quedar claro que el gobierno de la UR corresponde al demos, a toda la comunidad universitaria sin distinciones. En este nivel más general se recurre a las expresiones de voluntad para la elección de autoridades y representantes, aunque sería beneficioso incorporar nuevos procedimientos de consulta a los cuales recurrir de manera mesurada para mantener su jerarquía. En un segundo nivel está la dirección institucional integrada por órganos uni y pluripersonales conformados básicamente por representantes, aunque cabe la posibilidad de que ciertos cargos se designen directamente (Rector, Vice y Pro Rectores, Decano y Vice Decanos, etc.). Fundamentalmente en este nivel es donde deberían trazarse los principales lineamientos para la conducción, adoptarse las definiciones de política universitaria, los presupuestos y evaluar las acciones y resultados de los órganos dependientes jerárquicamente. Aquí **debería primar el peso de la comunidad universitaria y de los representantes de la sociedad sobre el aparato burocrático. Consiste en una mayor capacidad de incidencia de los ordenes universitarios (sumado a la participación de la sociedad para el tratamiento de algunas materias) sobre el conjunto de quienes representan a los servicios universitarios.** Resta el tercer nivel, el referido a la gestión, al que no corresponde ni hay fundamentos sólidos para una función protagónica de los universitarios sino que su rol debería estar acotado al seguimiento y evaluación de esos desempeños.

En complemento a este esquema está la atribución de funciones. Debe seguir equiparable lógica, delegando potestades en organismos unipersonales o de acotada integración de forma de hacer realmente productiva su labor, a la vez de permitir evaluar y hacer recaer responsabilidades, tan diluidas en la actualidad. Es imprescindible incorporar mecanismos que permitan emitir juicios de valor sobre la actuación y el desempeño en los cargos y de la misma forma, sobre los organismos y que ello a su vez tenga algún efecto.

Es interesante apreciar las medidas tendientes a dotar de apoyos técnicos al proceso de debate. Se ha provisto de documentos que facilitan el trabajo de las asambleas y aportado con algunas contribuciones comparativas. Éstas últimas se concentran en realizar una mirada al exterior tratando de apreciar otras realidades universitarias. Esto ha sido una buena medida en una cantidad de aspectos. Aunque en algunos casos se realicen afirmaciones tan temerarias y apartadas de la realidad como explicar que el Plan Maggiolo no alcanzó a reestructurar la universidad debido al abrupto corte que supuso el proceso dictatorial. Existen actas del CDC y declaraciones de convenciones de los órdenes que se manifestaron en contra de esos planteos. El Plan Maggiolo fracasó porque grupos dentro de la UR se opusieron. Se utiliza el ambiguo término de que la universidad debió “recobrase”, cuando expresamente la opción predominante fue la restauración (de ello hay documentos que recogen los encuentros en el CLAEH y las reuniones de la intergremial de la época). También acá parece querer escribirse una crónica a contrapelo de la historia, igual a lo que acontece con el proceso que llevó a la aprobación de la LOU del 58. Lo más llamativo en la elección de los instrumentos y de las estrategias seguidas para apoyar el debate es la ausencia de opiniones provenientes de expertos continentales. Al realizar el estudio comparativo entre seis países seleccionados solo dos son latinoamericanos. Esto no es muy coherente con la aspiración de adaptación contemporánea del modelo reformista cordobés. Existe en América Latina una comunidad académica muy importante dedicada al estudio de los problemas universitarios. La UR ha distribuido muchos recursos involucrados en la “SRU”, pero no se ha destinado nada a invitar a expertos de estos temas a exponer sobre

similares dilemas en otras universidades públicas del continente. Es una obviedad decir que se ha preferido sortear un conocimiento más profundo sobre lo que acontece en las universidades latinoamericanas.

También es necesario señalar la omisión en una cuestión interna. Aunque los diagnósticos sean muchos y se extiendan desde larga data no se ha aventurado a estudiar desde la perspectiva analítica el comportamiento e intereses de las redes organizadas de poder que coexisten dentro de la UR y las consecuencias que ello apareja en relación con la construcción de la autoridad política de la institución. Al evitar este análisis lo que predomina es el factor estructural como determinante de la dialéctica gobierno - gobernabilidad en detrimento de los problemas inmanentes del poder en la Universidad, en una actitud simplificadora que elude la complejidad del fenómeno. Esto es poco tolerable en un ambiente que se precie de científico o académico.

**Autonomía y coordinación** – La autonomía ha evolucionado desde el primigenio concepto medieval que tendía un manto de protección a la comunidad de maestros y aprendices dedicados a producir, transmitir y conservar el conocimiento. Pasó luego por el modelo alemán preocupado por salvaguardar el libre pensamiento y por separar la evolución científica de los avatares políticos que provenían del Estado. En Latinoamérica, el sentir autonómico debió trasponer la etapa colonial y recién avanzada la fase republicana floreció un nuevo concepto de autonomía germinado en el Río de la Plata el que se expandió con la Reforma de Córdoba. Hoy día el concepto de autonomía sigue evolucionando. El cese de la intervención marcó el inicio de la fase de declive del sesgo autárquico. Suele enfatizarse en clave de libertad negativa (no injerencia de otros) antes que una fórmula positiva (el auto gobierno de los ordenes). Hoy se analiza con más detenimiento los efectos eventualmente restrictivos en la soberanía universitaria a causa de la presión por una necesaria integración sistémica.

***La posible afectación de la autonomía recién comienza a ser avizorada en función de que en nuestro país no existen políticas públicas en materia de Educación Superior. No han existido y aún hoy no existen y si se revisa el proyecto de Ley General de Educación, parece que hay intención de que tampoco existan en el futuro***, al menos aquellas que son diseñadas desde los ámbitos del Poder Ejecutivo. En muchos sistemas se ha procedido a incrementar el grado de autonomía de las instituciones siendo su contra cara los procesos de rendición de cuentas y el cumplimiento de pautas vinculadas a la obtención de metas objetivadas en resultados que se pactan con los organismos estatales. En Uruguay esto no acontece en primer lugar porque desde el 58 se obtuvo el grado máximo de autonomía - con excepción de la financiera - y porque hasta el día de hoy a los gobiernos no le interesa o han evitado establecer políticas estatales en este nivel.

Suponiendo que esta auto marginación de los poderes públicos se mantenga en un futuro próximo existe otro proceso en paralelo que consiste en el acercamiento entre la ANEP y la UR, situación reciente y que parece afianzarse si bien todavía priman las declaraciones, los actos protocolares de firmas de acuerdos y las actuaciones públicas para la prensa antes que igual número de vinculaciones sustantivas concretadas en hechos palpables. Hasta parecería una contradicción que la UR se plantee nuevos acuerdos con la ANEP mientras ésta última no ha podido resolver el notorio déficit formativo de los bachilleres que ingresan a la universidad situación que genera problemas graves. De todas formas es dable pensar que con el tiempo las interacciones crezcan y se reproduzcan. Simultáneamente se proyecta la creación de nuevas instituciones terciarias. El proyecto de Ley General de Educación ha encontrado resistencias dentro del propio gobierno siendo difícil predecir las vicisitudes que tendrá. En consecuencia, contactos extra ministeriales y parlamentarios han fructificado en la presentación de una nueva

iniciativa, ahora más acotada y concentrada en institucionalizar la formación docente y la educación tecnológica. Todo esto para señalar que en todos los escenarios hipotéticos de futuro aparece la creación de una institucionalidad diferente, incorporándose nuevos actores e impulsando la diversificación del sistema.

A consecuencia de esto es que se revive el debate sobre los alcances de la autonomía universitaria, sobre sus límites y como se expresó al inicio, se ingresa a una nueva etapa en la evolución del propio concepto de autonomía (por ejemplo, se ha utilizado el término de "autonomía conectada"). No tanto la coordinación sino la complementariedad entre los agentes significa en los hechos cierta pérdida en la capacidad de decisiones y movimiento de las instituciones tras un fin común y de mayor valor. Las reticencias más importantes que si bien pueden concretarse ante algunas de las cláusulas de los convenios a pactarse no se manifiestan en forma pública pero reconocen internamente la pérdida de poder ante el nuevo escenario. Dentro de la UR todo el mundo sabe que la cotidianeidad de las interacciones puede superar los diseños programáticos y las políticas establecidas y que por tanto se está abriendo un nuevo campo difícil de controlar. Los sostenedores del estatus quo demuestran escasa proclividad a traspasar la línea de la suscripción de convenios para alcanzar estadios más fructíferos porque son concedores que finalmente los niveles de operaciones pasan por arriba - en los hechos - las decisiones de las cúpulas. Parecería que en este aspecto no hay marcha atrás y que por fuera de las contingencias legislativas de las iniciativas que se manejan, hay confluencias externas de peso considerable que determinarán tarde o temprano la supremacía de las posiciones más aperturistas.

En estos términos está planteado el dilema dentro de la UR. Sería conveniente que la vía a transitar consistiera en ***una elaboración conceptual tendiente a consensuar el grado de evolución del concepto de autonomía antes que de todas formas se establezca por la fuerza de los hechos.*** De manera simultánea, una delimitación más precisa de la autonomía tendría consecuencias sobre una toma de conciencia perfeccionada en cuanto al significado sistémico de complementariedad y cooperación.

**Un cuarto orden** - En lo que respecta a la creación de un cuarto orden formado por los funcionarios de la UR no parece adecuado circunscribirlo a un problema de corte legal con rango constitucional y parece bastante egoísta eludirlo en razón de los desequilibrios eventuales que generaría su incorporación. Hoy predomina una visión que no plantea obstáculos a la participación según la materia que se trate. Sin embargo, se ha fundado la perspectiva de no considerar un mayor protagonismo para los funcionarios en razón de que los asuntos que suelen abordar los organismos de cogobierno implican cierto conocimiento avanzado previo para los cuales los funcionarios no tienen por qué estar preparados. Este punto de vista no es el más correcto. De la misma forma cabría plantearse sobre el grado de preparación que tiene un consejero estudiantil con un año de estudios universitarios o un profesional con un título obtenido hace tres décadas al momento de tener que aprobar hoy un proyecto de nueva carrera tendiente a otorgar un título de Doctorado. No es así la forma en que debería plantearse el tema.

Formar parte del cogobierno y participar no es en ninguna parte un "derecho fundamental" ni una condición que se logre únicamente mediante procedimientos formales, sino que ésta es la última etapa de un proceso de conquista que se obtiene a lo largo del tiempo mediante el reconocimiento de las actitudes y capacidades universitarias donde cada una de ellas perfila las maneras de ser y los atributos del respectivo orden. Esta perspectiva no excluye la incorporación de los funcionarios, aunque no la considera que deba quedar reducida a planteos salariales o a cuestiones circunscriptas al desempeño funcional. La cuestión no radica en que los demás

órdenes acepten la incorporación de los funcionarios sino que los funcionarios deberían actuar de manera que el conjunto los vea como un orden universitario más.

Tampoco parece feliz recurrir al término “excluidos” cuando se menciona a los funcionarios. Hay muchas razones que lo explican pero alcanza con dos. No hay registro o dato histórico que los considere en la categoría antitética de “incluidos” en algún momento de la historia de nuestra Universidad, por tanto, mal pueden ser los excluidos de hoy. Más grave aún, si se toma en consideración que el texto actual de la LOU fue redactado por los universitarios, no hay constancia alguna de parte de ningún orden universitario de haber formulado una propuesta de considerarlos formando parte del cogobierno durante el proceso de debate interno de la ley, ni de haberse presionado durante el tratamiento legislativo para su incorporación. El alarde de la alianza “obrero - estudiantil” se destruye con leer la historia o al caer en el error de que las consignas continúan surtiendo efectos.

La actividad básica que despliegan los funcionarios se relaciona con la administración de la institución, que como ha sido dicho no constituye uno de los fines de la UR. Muchas funciones admiten ser realizadas por personal externo. En los hechos hoy existe sin que se afecte la naturaleza ni las metas de la Universidad. El obstáculo principal es que la forma de comportamiento de los funcionarios impide que se los considere de manera distinta a la de un sindicato obrero puesto que está en consonancia y es coherente con lo que se expresa, se hace y en qué ámbitos predominantemente se participa. Alcanza con observar el contenido de las propuestas planteadas en el marco del proceso reformista y de modificación de la LOU, para advertir este hecho. Si se recurre al método de intentar demostrar las contradicciones dialécticas intra universitarias para fundar la conveniencia del reconocimiento de un cuarto orden, sería prudente dejar testimonio de otros intereses universitarios y una vocación que exceda el marco de la tónica sindical, puesto que la estrechez de miras deteriora la razón misma de la reivindicación.

El debate sobre la inclusión o no de un orden de este tipo indirectamente favorece la amplificación de contradicciones internas. En primer término, porque se lo vincula con el proceso de aprobación de la LOU del 58, lo cual abre espacios para contraponer a las tendencias militantistas más misticistas la verdad histórica sobre los reales acontecimientos y sucesos de esa época que derriban cualquier intento serio que pretenda sostener que constituyó una conquista de cuño popular. En segundo lugar, porque la utilización del análisis marxista para fundar las razones de su inclusión cruje ríspidamente ante la posición contraria más contundente proveniente desde los miembros de su propia “clase”. Y en tercer lugar, porque los paros y las ocupaciones de los últimos años, una importante cantidad de medidas adoptadas por los funcionarios sin el aval ni el acompañamiento voluntario desde los demás sectores no permite ubicar las razones sobre las confluencias universitarias de los involucrados.

Dicho esto merece resaltarse una interesante propuesta presentada que refiere a una posible condición de renovación de los cargos de los funcionarios, de una manera similar a lo que sucede con el personal docente.

**Equidad y redistribución** - La UR está en medio del dilema relativo a la falta de equidad y los efectos redistributivos de su accionar. El tema ha tomado estado público en los últimos tiempos y radica principalmente en establecer la forma de cómo afrontar los problemas resultantes de un crecimiento inequitativo de la matrícula universitaria. Los cambios resultantes de la evolución social han traído aparejados algunos efectos no deseados. Lo que comúnmente se denomina como sociedad del conocimiento, de la que muchos alaban y aspiran, en simultáneo ha

provocado la aparición de nuevas fuentes de inequidad con efectos todavía más perversos que el modelo económico productivo que lo precedió.

Progresivamente va ganando adeptos internos la convicción de que con ser gratuita y de acceso libre no alcanza para colaborar en la construcción de una sociedad más justa. Por el momento este sentimiento no ha logrado un desarrollo que permita avizorar las herramientas para hacer frente a las desigualdades de manera eficaz. Pero es un hecho tangible que - salvo honrosas excepciones - los estudiantes matriculados están en mejor o peor situación para mantenerse dentro del sistema universitario según su capital económico y cultural de origen. ***Durante años predominó la costumbre de tratar el tema exclusivamente desde la perspectiva del acceso, señalándose que era una cuestión imputable al ciclo educativo anterior.*** Con ello se intentó desviar la atención a lo que acontecía internamente con los propios estudiantes universitarios. Hoy día esto no lo puede tapar nadie.

Muy lentamente se va tomando conciencia de ello, intentando no atraer la atención hacia los responsables del discurso interesado que primó en las últimas décadas. Hay señales positivas aunque muy acotadas, principalmente en términos de accesibilidad geográfica o el requerimiento de métodos de enseñanza aprendizaje que atiendan a una población crecientemente trabajadora. Aunque todavía no es suficiente y constituye todo un reto intentar ubicar los medios que se opongan a que la UR constituya - como hoy es - un engranaje más de la estratificación y de la segregación social.

Hasta aquí las exigencias primordiales de las que se derivan los retos fundamentales que tiene por delante la UR. Algunos documentos universitarios aportados introducen otras cuestiones también importantes, aunque no cuenten con la centralidad de los mencionados anteriormente. Es posible terminar esta parte de igual manera a lo realizado para la anterior.

Uno de los retos principales para la Universidad, que viene ganando conciencia interna y de mayor visibilidad social, es demostrar su capacidad para transformarse. Tiene al “cambio” como examen pendiente. No es que la UR no haya cambiado en los últimos tiempos pero las variaciones se han reducido a adaptaciones (creación del CED, por ejemplo) o son medidas reactivas respondiendo a influencias externas (es el caso típico de la evaluación institucional). La consolidación del PEDECIBA más la creación de la Facultad de Ciencias y las mejoras provenientes de los procesos experimentales de acreditación de carreras son ejemplos de procesos de cambio interno fuertemente influenciados y manejados desde el exterior de la institución. Nótese que se ha utilizado el término “influenciados” aunque para algunos podría ser más ajustado a la realidad recurrir a “determinados”. A su vez, la UR está transitando la primera fase de la nueva institucionalidad en materia de I+D. Externamente se le ha recortado su capacidad de incidencia dentro del entramado de agentes en C&T+I. Es temprano todavía para evaluar resultados, aunque todos los vaticinios coinciden en señalar el debilitamiento de la centralidad que tenía la UR y la pérdida paulatina de su protagonismo.

Es por eso que uno de los factores críticos del proceso que intenta la UR se identifica con el dilema de que los contenidos de su agenda es confeccionada progresivamente desde el exterior de la institución, mientras que el agobio causado por sus problemas internos apenas le permite un margen para actitudes - sino reactivas - al menos poco elaboradas en relación a esos temas. Se aprecian esfuerzos bien encaminados que intentan introducir visiones a largo plazo en el escenario de debate institucional. Si bien esto es correcto, subyace la interrogante de si la UR será capaz de demostrar con hechos su voluntad de auto transformarse a la que se hizo referencia antes.

#### IV.- La “anatomía” del cambio en la Universidad.

Este segmento se destina a analizar las características del proceso universitario. De inicio puede apreciarse la nebulosa respecto al alcance del cambio que se pretende fruto de reticencias voluntarias. Se ha utilizado alternativamente los términos de reforma, cambio, actualización, aggiornamiento, transformación, etc., con una elevada falta de precisión sobre dichos conceptos. Hasta el presente ha dominado una significación coloquial de estos términos, demostrando falta de acuerdo y la intención manifiesta por evitar disensos de arranque. Del mismo modo, la carga ideológica del proceso ha hecho hincapié en la revalorización de los principios ya existentes evitando incorporar nuevos, lo que en la práctica ha disminuido el escenario conflictual para dedicar la atención a la búsqueda de soluciones para algunos de los problemas existentes.

La primera dificultad que debió enfrentar el rectorado consistió en sortear el señalamiento de las condiciones que fundan la necesidad del cambio sin provocar alusiones críticas a las actuaciones universitarias que son responsables en gran medida de la situación de partida. Debido a las apoyaturas políticas del Rector, se evitó ingresar a un ejercicio auto crítico del cual pudieran surgir los autores identificados con las causas de los problemas o con la ineficiencia para solucionar los mismos. ***El discurso oficialista no ha tenido más remedio que presentar los aspectos críticos del accionar universitario como una cuestión surgida de la nada.*** Es inocente suponer que ha primado un loable sentido constructivo así como una mirada hacia el futuro. Lo que no podía hacer el rectorado era ingresar a una revisión histórica sobre la actuación de los últimos Rectores porque una actitud como tal afectaría su capacidad negociadora, tanto en la interna, como hacia el exterior, en la medida de que la crítica a Brovetto podía ser interpretada como un ataque al gobierno.

La segunda decisión de inicio que en cierta forma pauta el desarrollo posterior del proceso es la forma de cómo se plantea la crisis paradigmática. A falta de acuerdos en materia de una clara idea de “proyecto país” sobre la cual edificar una propuesta de modelo universitario alternativo, se ha seguido la vía de recurrir a vivificar los principios orientadores de la Reforma de Córdoba, aspectos en donde no existen divergencias. Tampoco esta actitud es fruto de la casualidad. Se está evitando ingresar a un campo de definiciones ideológicas más precisas donde desde el rectorado se tiene clara conciencia de que abrir el debate en este campo sometería a riesgo la capacidad de liderazgo que intenta demostrar al comienzo del proceso. En este mismo sentido, si la transformación se sustenta en principios históricos y se centra básicamente en atender los problemas actuales, el sentido del cambio es reactivo. Porque ***la mayoría de las aspiraciones tienden a rectificar situaciones y problemas actuales y en muy pocos casos hay propuestas que puedan definirse como metas coincidentes con una universidad del futuro y una visión de país.*** Este es el peligro que apareja soslayar el debate ideológico.

La tercera dificultad que arrastra desde el comienzo proviene de las inseguridades en el proceso de aprobación de la Ley General de Educación y de los magros contenidos de ese texto. En el Parlamento se encuentra un segundo proyecto propuesto, ya que el primero impulsado por el ex Rector Brovetto no concitó el apoyo de nadie. Dada la situación en la Universidad, le hubiera sido más fácil que el proyecto de ley contuviera algunos capítulos dedicados a regular a la Educación Superior sin que necesariamente se hubiese afectado la autonomía universitaria. Pero esto no ha acontecido haciéndole las cosas más difíciles a quienes desean introducir cambios en la UR. Dentro de esta nebulosa normativa y programática el campo de debate interno tiene límites imprecisos y contenidos desjerarquizados, contribuyendo el proyecto de ley general muy poco - o nada - al proceso de cambio dentro de la Universidad (nótese que los involucrados directos son todos universitarios: Brovetto, Yarzabal y Simón entre otros).

Otra nota caracterizadora del proceso impulsado por el Rector es (i) la ausencia de un reclutamiento de referentes académicos a favor del cambio propuesto y (ii) la negativa a buscar apoyos en la conformación de coaliciones dentro de los respectivos órdenes y gremios. Por ahora esto no ha ocurrido seguramente debido a que se ha intentado no tomar parte en una eventual polarización de posiciones dentro de cada sector. Las actitudes desde el rectorado han cuidado de que no sean interpretadas como generadoras de divisiones internas. Al interior de cada orden hay distintas corrientes de opinión, que salvo alguna en particular demasiado tímida en sus pronunciamientos, se han manifestado preliminarmente favorables a ingresar en un tránsito renovador. **Más llamativo es la poca visibilidad y el bajo aporte proveniente desde los distintos pro rectorados al proceso reformista.**

Otra pauta que parecería caracterizar el proceso liderado desde el rectorado es la orientación estratégica seleccionada. Se ha tratado de acelerar las contradicciones de la situación actual desde su periferia hacia el centro, como la ruta que reduce las posibilidades de conflictos y evita una polarización prematura. En consecuencia se enfatiza por ejemplo en la denuncia sobre la cantidad de deserciones antes que las dificultades internas para tomar decisiones, en la rigidez organizativa antes que en las limitantes estructurales o en la escasa descentralización antes que en las visiones corporativas que determinaron la concentración capitalina. Adviértase que en el centro de toda cuestión transformadora se ubica el tema docente. Sin embargo los documentos del rectorado apenas alcanzan a presentar simples postulados que son evidentes. **No se ingresa a la cuestión de fondo para eludir una confrontación temprana.** En consecuencia, el camino seguido por los impulsores comenzó por atender algunas de las variables de situación relativas a aquellos ámbitos que no plantean mayores divergencias, en tanto el tiempo y los sucesivos posicionamientos de los distintos actores permitirá apreciar con mayor detalle el balance de las fuerzas de cambio, en un sentido u otro, para adoptar las siguientes decisiones de cómo impulsar el proceso. Luego de la experiencia en Solís, las cosas comienzan a estar más claras.

En complementación a esta vía, la denuncia de resultados insatisfactorios, la incapacidad de las soluciones que se han intentado bajo el modelo actual así como la multiplicidad de áreas conflictuales recurrentes contribuyen a afectar el paradigma vigente, incrementando la convicción colectiva de que se hace necesario proceder a modificar la situación prevaleciente. Es aquí donde puede evaluarse el sentido de la reforma. Se mantienen los fines y los principios con algunos ajustes y detalles cosméticos. Se postula continuar con los equilibrios básicos en la distribución del poder, ahora en nuevos organismos que procuran dinamizar la toma de decisiones, sin afectar los equilibrios existentes. Y lo más importante, habiendo preparado parte de las condiciones que favorecen el cambio como es “amplificar” las incongruencias paradigmáticas, se evita totalmente actuar sobre los significados compartidos, en las creencias, pautas y valores que subyacen en las interacciones entre los universitarios.

Esto no alcanza para rotular el intento como de una reforma de significación. No obstante y sería injusto dejar de mencionarlo, aún están pendientes dos hechos “visagra” que cuentan con un potencial transformador relevante a mediano y largo plazo. La flexibilización de las estructuras académicas dando paso a agrupamientos novedosos como puede ser el espacio interdisciplinario y un futuro marco para el desarrollo de una nueva carrera docente, son dos instrumentos con una capacidad formidable de impacto. Pudiera ser entonces, que la estrategia reformista - conocedora de sus límites, restricciones y oposiciones conservadoras - estuviera utilizando justamente a aquellos más proclives al mantenimiento del estatus quo para llevar adelante la concreción de este tipo de medidas tratando de bajar el perfil o la prevalencia de las mismas para que el intento pasara desapercibido. Expresado de otra forma un poco más gráfica:

¿qué sucedería si la UR reprodujera estructuras y desempeños funcionales similares al PEDECIBA por todos los servicios? No puede dejar de percibirse esta circunstancia que será voluntaria o coyuntural, pero en todo caso cuenta con un potencial significativo en muchas de las áreas a las que se está haciendo referencia.

Esta línea interpretativa es coherente con el fuerte impulso que en los últimos tiempos se está dando a la formulación de un proyecto de nueva LOU. Es coincidente con el postulado de que la misma no será la solución universal a los problemas, sino la forma en que se generen mejores condiciones para que éstos puedan ser solucionados. A su vez, si un nuevo texto normativo permite superar las insuficiencias actuales e introduce la posibilidad de generar estructuras flexibles y sobre todo, más autónomas (menor sujeción a las contingencias políticas internas y a la incidencia de los ordenes, tal como acontece con el ejemplo brindado), se estará abriendo paso con ello a la posibilidad de generación de una nueva conducta académica mediante la modificación de los patrones de comportamiento, la reconstrucción paradigmática desde los significados propios de sus autores directos y al surgimiento y delimitación de nuevos actores universitarios seguramente bastante más dinámicos que las actuales formaciones. Si esto en realidad aconteciera, ***se traduciría en un recorte del poder a los ordenes, así como una nueva distribución del mismo en beneficio de los agrupamientos emergentes lo que haría variar significativamente la correlación y comportamientos actuales.***

Otra cuestión relacionada y que también se encuentra en debate se sustancia en la disyuntiva si primero deberían concretarse las medidas propuestas por la reforma hasta el límite material que permite la regulación vigente o por el contrario hay que iniciarlo todo mediante la modificación de la LOU. A nivel retórico esto se soluciona - como se ha hecho - con sugerir razonablemente que ambos caminos transiten en paralelo, no siendo necesario completar uno para dar inicio al otro. Salvo que, siguiendo la línea de pensamiento expuesta en el párrafo anterior, se evalúe y realicen pronósticos de que sería más fácil “ganar en la liga que en la cancha” y entonces, apartándose de aquella retórica neutral ahora se esté ingresando en materia de cálculo sobre las respectivas capacidades de incidencia en las decisiones. Puede suponerse que ciertos grupos realicen estimaciones individuales consistentes en el cálculo de que la mejor vía es arribar rápidamente a un acuerdo en la redacción de una LOU tan flexible y cargada de indefiniciones que les permita luego operar en mejores condiciones para sus intereses.

La limitada profundidad del cambio en términos de magnitud estaría convalidando la explicación sobre las razones del tipo de tránsito reformista. No existe un quiebre de notoriedad con los valores y las prácticas institucionales, cuestión que por el momento queda librada a la creación de circunstancias a futuro. De ahí que la opción naturalmente se ajuste más a una mutación evolucionista antes que intentar un cambio de segundo orden (revolucionario). Por su parte, la presión por avanzar en la redacción de un proyecto de nueva LOU pretende emitir señales al exterior que eleven la confianza en la reforma, buscando involucrar más gente o al menos disminuir un proceso aún muy encapsulado donde pelagra su legitimación. Otra intención simultánea pero no manifiesta es la de comenzar a instaurar la convicción de que la fase inicial se da por agotada y en consecuencia es necesario ingresar a la siguiente etapa.

Un último aspecto de interés se relaciona con las señales emitidas desde el comportamiento de los distintos actores universitarios. La **delegación de los profesionales al CDC** ha efectuado el aporte de menor significación, más atávico que cualquier otro, carente de originalidad. Los cambios que se operan en la educación y en el mundo laboral hacían suponer una contribución más sustantiva o al menos la presentación de una propuesta recostada principalmente en las demandas y en los requerimientos provenientes del sector de los egresados. Acusan el

debilitamiento que padece la Agrupación Universitaria del Uruguay y la carga de ser responsables de una fuerte pérdida de independencia del orden, actitud manifiesta en los últimos rectorados. Siendo el orden con intereses más difusos y en cierta medida el que cuenta con una posición que le permite estar menos afectado directamente por las contingencias internas universitarias, está dotado de un mayor grado de independencia respecto a los demás. Carga con la responsabilidad histórica que le ha asignado la función de representar la visión de la sociedad hacia el interior de la UR. Esto ha ido variando con el tiempo y se han incorporando otras modalidades de conexión lo cual no significa que deba abandonar ni hacerse a un lado respecto de esta función. Alentados por el comportamiento de los demás actores posiblemente esta delegación se vea en la necesidad de replantear algunos aspectos que por el momento no han abordado, presionados por el velado juicio crítico que hoy están recibiendo.

Como respuesta a lo anterior, los aportes desde el agrupamiento de profesionales “Alternativa Universitaria” han intentado contribuir a la promoción de la reflexión colectiva desde la necesidad de que la visión de los profesionales debe contar con la relevancia que la tradición universitaria nacional le ha impuesto. Esto es fruto de la contingencia que ha hecho coincidir que muchos profesionales estén desempeñando cargos de cogobierno, los que en su mayoría acumulan experiencias gremiales desde épocas de lucha contra la intervención en la UR y otros aún antes. El espacio que ha logrado abrir se basa en una línea independiente, con predominio de intereses universitarios por encima de oficialismos o corporativismos, descartando que existan temas excluidos en el debate universitario, preocupados por desviacionismos históricos interesados, intransigente con el continuismo y la eternización de ciertas elites en el poder dentro de la UR. Este tercer documento sigue la misma línea trazada.

Por su parte, **orden estudiantil** ha hecho públicos aportes interesantes aunque se encuentra fragmentado. Enfrenta el problema común de la disminución de la participación de los estudiantes en la vida universitaria con la afectación crítica consiguiente sobre la capacidad de la democracia representativa interna. La dimensión de la UR y el perfil de los estudiantes han variado tanto que la distancia entre el estudiante común y sus representantes o delegados es muy notoria. En tanto que la organización estudiantil continua practicando una lógica de modelos militantistas es donde con más fuerza está impactando el descreimiento social que existe hacia la política. A la inversa, cuando hoy día emergen agrupamientos nuevos, estos son espontáneos, basados en planteos pragmáticos y utilitaristas referidos a problemas en su centro respectivo, desconectados y preocupados por auto identificarse como apartidistas. No obstante es conocido que los grupos estudiantiles con mayor capacidad de incidencia son aquellos que tienen vinculaciones más directas con los partidos del espectro político nacional.

En este orden se plantean algunas de las disyuntivas definitorias respecto de la profundidad y el real alcance de la reforma universitaria. A más desprendimiento de la concepción atávica sobre la finalidad de acumulación de poder interno será posible una construcción a largo plazo más ambiciosa. Sus retos principales radican en demostrar el alcance de sus aptitudes para alejarse del utilitarismo y de la inmediatez para dar paso a priorizar intereses de los que hoy no tienen voz y no están en la Universidad, de los que no pueden ingresar y de los que pudieran ingresar en el futuro. ***Esto es producto de un proceso de auto aprendizaje que resulta injusto exigir exclusivamente a los estudiantes cuando en ocasiones sus referentes principales no constituyen un verdadero modelo académico o ciudadano***, en tanto que sus convicciones han sido erráticas y hasta totalmente contradictorias en los últimos tiempos con tal de obtener objetivos individuales dentro de la UR o de cuño político partidario.

Quienes tienen el escenario complicado son los grupos que intervienen dentro del conjunto estudiantil. Una restricción de primer orden lo constituye el “dogmatismo militante” que determina muchas de las interpretaciones a la luz de códigos que pudieran ser vigentes para otro tipo de sociedad y modos de producción del conocimiento y que hoy día solo sirve para hilvanar un discurso limitado en su contribución. A su vez, algunos de estas agrupaciones están comprometidos con la elección del Rector. Constituyen su base de apoyo y no pueden zafar de las consecuencias que se derivarán de los resultados de la “SRU”. Esto provoca el contacto continuo con el rectorado, la negociación permanente y como resultado no manifiesto, el “aprendizaje” de muchos dirigentes estudiantiles en términos del proceso con el consiguiente alineamiento con su principal impulsor. Las divergencias entre los fundamentos y las interpretaciones de coyuntura que acompañan las propuestas realizadas - varias de ellas innovadoras - demuestran hasta qué grado reciben la influencia rectoral.

En más de un evento y especialmente en ocasión del encuentro en Solís, buena parte de los actores universitarios han expresado la ***necesidad de un acercamiento o un mejor entendimiento entre los dos sectores en que está dividido el movimiento estudiantil***. Una contribución conjunta sería un aporte valioso al proceso de reforma por razones como: (i) hay claras señales de interesantes aportes que emanan de los distintos agrupamientos y que pueden enriquecer el debate desde una perspectiva que no sería conveniente dejar pasar, (ii) en lo político, una reforma universitaria entendida en los términos tradicionales nacionales no puede legitimarse sin un contundente y mayoritario apoyo estudiantil y menos si existen claras divisiones y (iii) un sector estudiantil ha planteado la realización de un plebiscito universitario, lo que significa un duro revés democrático negarse a la participación del demos, derivando a su vez en el desafío de alcanzar un grado de expresiones de voluntad que logren legitimar interna y externamente la reforma y una nueva LOU.

El **orden docente** muestra pocas fracturas o disidencias aunque no ha procesado aún su convención. Impulsado por académicos con mucha experiencia en el gobierno universitario demuestran niveles altos de coordinación entre sus componentes. Para elevar la legitimación de la actuación de sus representantes han difundido un documento preparatorio de la XII Convención que contiene temas exclusivamente referidos a la reforma universitaria. En el mismo hay contribuciones significativas que aportan tanto al debate como a la imagen hacia el exterior ya que están interesados en plasmar la experiencia acumulada, el dominio en el saber y la capacidad propositiva, como elementos que afianzan la idea de jerarquía dentro del mundo universitario. Esto es coherente con la negativa de los docentes a variar el peso en las representaciones de los órdenes dentro de los organismos colegiados.

Los puntos en que enfatizan el interés se concentran principalmente en (a) el diseño y funcionamiento sistémico desde una perspectiva pública, (b) la simbiosis entre la reforma institucional y el nuevo texto orgánico sintetizado en la frase “la ley de la Reforma”, (c) la flexibilización de la estructura académica incorporando la capacidad de rápidas adaptaciones, tanto programadas como aquellas no previstas, (d) la previsión legal expresa respecto a la distribución del poder y al número de los participantes, (e) una reorganización orgánica capaz de dinamizar la conducción y actualizar la asignación de funciones en base a la experiencia que hoy se tiene, (f) la eliminación en la obligatoriedad del voto y (g) una mayor conexión con el gobierno nacional concretada en mecanismos a incorporar en la ley.

La reciente contribución documental, además de práctica y ordenada en cuanto a la adopción de posiciones en varios de los aspectos en debate, contiene aportes que vale la pena mencionar: (1) se sugiere incluir en la introducción al proyecto de LOU una especie de fundamentación de

motivos en donde se marque el rumbo institucional a largo plazo que no es otra cosa que formular la visión institucional. Aunque esto no tenga efectos legales significa un fuerte referente interno que condiciona las acciones y delimita el campo de actuación hacia el futuro; (2) se propone incorporar una previsión normativa donde la AGC tenga la potestad de realizar un dictamen respecto al informe anual del equipo rectoral significando que se emitiría un juicio de valor sobre la actuación y (3) se plantea que la elección del Rector y de los Pro Rectores se realice en base a listas completas, repitiendo igual procedimiento para los Decanos y equipos respectivos. Pese a lo cual, llama la atención que dentro del esquema de la reforma todavía no se haya presentado la forma en cómo podría repercutir la transformación universitaria en materia de carrera docente. Obviamente que **la nueva LOU no va a comprender un nuevo estatuto pero al menos debería incorporar principios básicos reguladores tendientes a garantizar la concreción de una verdadera profesión académica**, más cuando se está mirando hacia el resto del sistema y sus interrelaciones.

En términos estratégicos los docentes ya han puesto sobre la mesa cierta condición para apoyar la redacción de un texto sustitutivo a la actual ley orgánica. Se trata de **que no predominen los consensos superficiales con tal de alcanzar acuerdos a corto plazo en perjuicio de la calidad y significación en los contenidos** normativos. Algunos interpretan esto como que se está mandando una “señal” hacia el rectorado, prefiriendo la opción de dinamizar el proceso antes que apurarlo. Sobre el escenario temporal realizan alguna precisión pero finalmente son coincidentes con otras perspectivas, de que debe darse el tiempo necesario para una elaboración profunda y ampliamente participativa aunque sin caer en demoras injustificadas.

Para terminar y tomando en consideración una rápida mirada a la experiencia de Solís y a los documentos de relatoría, surge con nitidez cierta dificultad para encontrar las vías que permitan avanzar por un nuevo trayecto del proceso. No aparecieron aportes novedosos en relación a instancias de discusión previas así como no se efectuaron iniciativas instrumentales en cuanto a cómo seguir. Con seguridad los beneficios más sustanciales son fruto de los intercambios informales establecidos fuera de las sesiones de trabajo y el interés por patentizar un clima favorecedor al proceso en marcha. Aunque, el proceso debería seguir un rumbo.

## V.- Después del Encuentro de Solís.

La experiencia desarrollada durante dos días en Solís aporta algunos elementos al análisis. Una actividad de este tipo significa la posibilidad de presentar más ordenadamente los acuerdos y desencuentros con una dinámica de trabajo distendida y más amigable respecto al funcionamiento habitual de los órganos de cogobierno. Por otra parte se está incorporando al proceso la realización de un evento reflexivo general que seguramente será utilizado como legitimador en el futuro. En añadidura, un evento con estas características en que se elabora y participa mediante diversos talleres posibilita observar y caracterizar a los distintos agrupamientos y a los actores individuales. La participación se hace bastante más genuina en comparación con los comportamientos habituales al hacer uso de la palabra en las asambleas, comisiones o consejos. Para aquellos que tienen cierta responsabilidad en llevar adelante el proceso reformista significó una excelente oportunidad para efectuar el análisis de los discursos respectivos, así como para apreciar el balance de las fuerzas de cambio, todos productos resultantes que seguramente ya han sido procesados en la interna del rectorado.

Como se expresó, **en Solís no surgieron novedades en relación a las propuestas e iniciativas debatidas con anterioridad** o incluidas en los aportes documentales distribuidos. Los beneficios resultantes radicarón más en lo funcional del evento en cuanto al proceso en marcha que para la obtención de consensos, puesto que uno de los aspectos con mayor claridad

ha sido el afloramiento de disidencias en varias de las áreas temáticas tratadas. Para los gestores esto también es un avance en la medida de que existe una relación directa entre una mayor nitidez de posiciones contrapuestas con la capacidad de incrementar la identificación de fórmulas que posibiliten solucionar el conflicto.

Hay que resaltar la inquietud de Arocena por alcanzar a corto plazo un acuerdo sobre un texto que sustituya la actual LOU y el “parate” obtenido como respuesta. El problema aquí es que en realidad los actores están tomando posición sobre cuestiones distintas. Desde el rectorado prima la concepción general de la reforma y la visión sobre el proceso, haciendo del proyecto de ley un aspecto más instrumental que otra cosa. Esta posición se ve reforzada en función de cómo interpreta los cambios a introducir en las normas, donde predomina la intención de fijar los grandes marcos institucionales para luego posibilitar regulaciones ulteriores mediante ordenanzas y reglamentos. En oposición al impulso dinamizador se expresaron principalmente los docentes. El argumento de tener menos apremios que permitan una mayor reflexión, más elaboración interna y la incorporación de innovaciones solo demuestra una parte de la intención no manifiesta. **La reacción de los docentes tiene su lógica debido a que han advertido el peligro derivado de reducir las certezas institucionales y funcionales por las que hoy se manejan y comportan.** Esta actitud opuesta se funda tanto en el interés por ingresar en zonas donde el proyecto de Ley General de Educación, la actual LOU y la agenda del debate reformista no ha considerado, como por otra parte, la reticencia a generar un nuevo escenario donde los parámetros académicos tradicionales puedan verse afectados o interpretarse esa posibilidad debido a las inseguridades que pudieran generarse (nótese que esto no fue advertido por los funcionarios). El hecho de que el gremio docente no haya procesado aún su convención afectó la capacidad negociadora de sus referentes debilitando la intención de agilizar el tratamiento según se ha propuesto desde el rectorado.

La realización de este encuentro admite incorporar un aspecto adicional al análisis. En los intentos de transformación del tipo como el que está en proceso en la UR los comportamientos más significativos adquieren roles. Uno de ellos es el liderazgo. Arocena estaba compelido a asumirlo en función del proceso de elección que lo llevó al cargo y eso es lo que está intentando hacer según su convicción. Pero enfrenta restricciones bastante sólidas. Los límites del liderazgo rectoral demuestran ser externos e internos. Por fuera, debe enfrentar el descrédito social y las limitantes que hoy imponen los propios universitarios ahora trabajando en el gobierno y que han recortado la influencia universitaria en otros organismos (CONICYT, ANII, etc.). Solo en lo declarativo va quedando aquello de la centralidad de la UR en el sistema, puesto que en los hechos cada vez es un actor más en igualdad de condiciones. Progresivamente la sociedad asemeja a la jerarquía universitaria como acontece con otros fenómenos sociales, refiriéndose más a lo bueno que fue en el pasado que a lo que hoy día en realidad significa. **Los tres referentes políticos con mayor adhesión en el partido de gobierno se han permitido expresarle a la UR que no gasta todo lo que se le asigna, que debería limitar el ingreso a algunas carreras y que sería bueno que impusiera el cobro de matrícula.** El debilitamiento de la consideración social hacia la Universidad también significa un debilitamiento al liderazgo del Rector en las instancias externas y en los contactos extra universitarios que debe realizar en busca de apoyos.

En lo interno, el Rector enfrenta más de un frente conflictivo. (1) La falta de convicción interna de que es posible una reforma y la apatía generalizada. (2) Sus principales apoyos radican en sectores que se han demostrado conservadores lo que lo acota la dimensión de las transformaciones, reduciendo su capacidad de iniciativa a medidas de buen criterio. (3) No cuenta con recursos extraordinarios importantes que le permita utilizar estrategias dinamizadoras

del cambio y mostrar en el corto plazo resultados que afiancen el sentido del mismo. En lo económico está acotado a impulsar medidas de difusión, no más allá de eso. Haciendo las cosas más difíciles para el Rector, estas dos categorías (interno / externo) no son separadas, sino que existen vasos comunicantes objetivados en los actos del gobierno central que repercuten tanto en lo institucional como en la esfera de ***sus grupos de mayor militancia que han tenido que redefinir muchos de los discursos.***

En este clima y sin que el Rector se lo proponga, el paso del tiempo apareja el peligro de (a) debilitar sensiblemente la confianza en que una reforma interna es posible o (b) en la medida que se incrementa su visibilidad como operador principal comienza a erosionarse la consideración sobre su capacidad para liderar el proceso de reforma universitaria si no logra avances significativos. Bajo estas circunstancias, el rectorado está intentando imprimir mayor dinamismo para conseguir la aprobación de un texto que sustituya la actual LOU y como medida de contingencia ante el fracaso, también lanza la propuesta de creación de nuevas instituciones terciarias. La movida es inteligente. Al menos hasta el momento en que algún universitario le consulte en público porqué no incluyó esa iniciativa al momento de expedirse la UR sobre el proyecto de Ley General de Educación.

Por el momento ***las disidencias son tantas que parece obvio que no se apelará a imponer por mayorías un proyecto que sufra un incremento importante en la posibilidad de ser modificado en la etapa legislativa.*** Predomina la convicción de que el Parlamento no debe modificarla o si que lo hiciera, sería negativo para la UR. Aunque sea de Perogrullo: a mayor cantidad de contradictores internos se hace menos factible la aprobación de un proyecto a tapas cerradas.

En Solís también se expusieron algunos puntos de vista contrapuestos. Se sostuvo que si las condicionantes externas o internas así lo exigen, puede provocarse la postergación por el tiempo que sea necesario. Esto comprueba de que el interés particular en ocasiones supera cualquier otro propósito universitario, académico o nacional. El otro punto significativo fue la reiteración de la propuesta de recurrir a utilizar el mecanismo de consulta plebiscitaria para determinar el proyecto a remitir al Parlamento.

En resumen. No puede catalogarse como una experiencia negativa el evento desarrollado en Solís. Hay un significativo número de conclusiones que se derivan. A su vez se ha provocado el aumento en la percepción colectiva de que es necesario arribar a corto plazo a acuerdos más significativos, lo que no necesariamente debe ser un proyecto de ley o definiciones reformistas conclusivas. El tiempo comienza a jugar cada vez más su partido, pudiendo afectar la imagen del proceso y sobre el liderazgo del mismo.

## **VI.- Perspectivas de futuro para el proceso de la Reforma.**

En lo que precedió se intentó develar varias de las situaciones por la que atraviesa la UR. Sus desafíos son diversos, complejos y en ocasiones admiten genuinamente más de una interpretación. Las fluctuaciones contextuales sumadas a un incremento de las exigencias y demandas sociales y gubernamentales le imponen respuestas en un marco sobrecargado de delimitaciones cualitativas como la pertinencia, calidad, equidad y responsabilidad social. ***En la cúspide del modelo subyacen inercias y conservadurismos que se coaligan con burocratismos e intereses corporativos o sectoriales*** mientras en simultáneo se le exige a la Universidad que reproduzca el conocimiento, prepare profesionales, forme ciudadanos, afiance sus lazos con la sociedad, aporte significativamente en el campo de las ciencias y de las tecnologías, desarrolle las artes y la cultura, colabore y apoye la evolución de otras instituciones

que forman parte del sistema, todo esto en un escenario de limitaciones presupuestales y de débiles políticas públicas.

Es muy notorio que los tiempos han variado mucho para la UR. El reconocimiento social de un título profesional y el valor del conocimiento por sí mismo comienza a ser parte de la historia, más atada al ideal humboldtiano y a la universidad decimonónica, así como el enclaustramiento y la protección que daba erigirse en una torre de cristal. La necesidad de no continuar arrastrando los problemas internos presiona en el sentido de encarar una variación significativa. Progresivamente es más claro que el tipo de respuestas no puede coincidir con el mantenimiento de prácticas y de métodos que hoy resultan incompatibles con las exigencias externas que el mundo académico está recibiendo. Se ha ido avanzado a partir de la denuncia de insuficiencias y disfunciones internas que favorece el clima para generar el tránsito hacia nuevos destinos. Puede aventurarse que en términos paradigmáticos se ha progresado en una campaña que ha permitido una buena percepción sobre las anomalías existentes, pero no mucho más.

Al seleccionar el camino que privilegia la concreción práctica de apenas algunos cambios superficiales y evita abrir el campo al análisis sobre las disyuntivas ideológicas referidas a los actores y a los códigos instituyentes que son los que redefinen el espacio institucional y cuenta con la capacidad de diseñar la "universidad del futuro", se está al borde de reproducir - aunque de manera distinta - los mismos procesos que aseguran el mantenimiento de la crisis. ***Es tan poderoso el sentido conservador que una pequeña variación o la propuesta de una innovación aislada provoca la posibilidad de deslumbrar al colectivo universitario.*** De fondo esconde o se está obstaculizando el advertir que de seguir aplicando métodos incompatibles lo único que se obtiene es la reproducción y la multiplicación hacia el infinito de los problemas ya existentes.

A la contradicción conceptual sobre la crisis en la universidad en que unos asignan el significado de una debacle y otros el de una transición, le cabe una interpretación adicional. Ambos significados son estrechos en la medida que se omite el conflicto subyacente que consiste en la falta de capacidad para identificar los medios de imponer las rupturas necesarias que requiere un verdadero proceso transformador. El análisis sobre las iniciativas aportadas determina algunas riquezas propositivas aunque siempre enmarcadas en teorías y modelos clásicos que ya no están vigentes. ***La escasez de "utopías" es desalentadora, advirtiéndose con más claridad en relación a las omisiones en el campo de la cultura institucional y del "ethos" académico.*** Las lógicas por las que se determinan los códigos y las conductas terminan sin ingresar al cuestionamiento de sus propias prácticas lo que finalmente impide todo intento de transformación real. Ya no es un afloramiento o una tendencia sino que el pragmatismo termina imponiéndose sobre el curso de la acción reformista, en perjuicio de aquellos "sueños, ideales y aspiraciones" de alto cuño universitario nacional y latinoamericanista.

Ya se hizo referencia a la posibilidad de que el proceso cuente con algunos acuerdos no manifiestos o eventualmente hasta coincidencias espontáneas y que la apuesta principal de varios de los actores se concentre en las modificaciones estructurales debido a dos razones. Una, que por esa vía se evitan largos conflictos e interminables discusiones, tónica prevaleciente en las últimas épocas. Y dos, porque el permitir abrir espacios para nuevas conformaciones académicas menos formalizadas y más flexibles se está "bajando" varios niveles el verdadero escenario del poder, diluyendo de esta manera las barreras que se resisten a una progresiva reforma en la Universidad y apostando a que esos nucleamientos se conviertan a largo plazo en las "locomotoras" de la transformación. La opción - por un fortalecimiento de los cuerpos académicos a largo plazo - puede ser respetable aunque ***el exceso de practicidad conlleva el riesgo de no modificar los modos de pensar ni evolucionar en la fundamentación***

***epistemológica que está en la base del proceso de cambio y que en definitiva le puede proporcionar la sustentabilidad que la transformación necesita para ser viable.***

Tal como se plantea en el borrador presentado a la AGC (15/10/08) queda comprobada la aquiescencia del Rector con el estatus quo. No hay intervención sobre los actuales servicios en el campo estructural. Si alguna modificación está planteada alcanza a una simple variación respecto a lo que acontece hoy día. El gran andamiaje organizativo que existe - visto desde la perspectiva cuantitativa - no se toca sustancialmente. Es cierto que se abre un escenario considerable para la creación de nuevas formas organizativas al son de la flexibilización estructural y de asignarle un valor prioritario a la innovación en este aspecto. Pero en el mejor de los casos pasarán décadas antes que la UR esté estructurada bajo esta forma, si es que realmente esos nucleamientos académicos originales logran germinar y consolidarse pacíficamente. ***No se aprecia en ninguna parte de la propuesta estructural la forma en que se utilizarán instrumentos de apalancamiento para hacer salir de sus enclaves profesionalistas a los actuales servicios. Esto, a los efectos de una reforma, no es otra cosa que puro continuismo.***

A la luz de estas interpretaciones y con la finalidad de contribuir a profundizar el sentido reformista es conveniente incorporar propuestas y alentar a la reflexión sobre ciertas iniciativas que invitan a contravenir la tónica predictiva que domina el actual debate. El punteo que se realiza a continuación está en las antípodas del documento borrador presentado por el rectorado a la AGC el 15 de octubre pasado, que no es otra cosa que más de lo mismo. Intenta explorar posibles brechas para incorporar medidas que signifiquen asumir compromisos más arriesgados, apuntando al logro de metas concretas de mayor nivel, traduciendo de manera expresa la intención de que ***una verdadera transformación universitaria solo se aprecia y aquilata por el grado de impacto en el quiebre con las prácticas tradicionales.***

**SOCIEDAD** El vínculo a establecer no puede ser solo una expresión voluntarista desde la UR o la asignación de una participación de segundo orden. Sus representantes deben contar con voz y voto a la par de los demás actores orgánicos para definir cuestiones capitales como la apertura y la distribución presupuestal, la creación de nuevos centros y carreras, descentralización, etc. A su vez, los representantes sociales deberían poder realizar juicios críticos sobre el desempeño universitario en instancias formalmente reguladas a tales efectos. La participación de la sociedad en la vida universitaria no puede terminar siendo un apéndice legitimador de las prácticas oficialistas, sino un referente capital de la orientación institucional.

**MATRICULA** Es incontestable que el Uruguay ha optado por un sistema de cobro por los estudios universitarios públicos mediante un sistema de pago de una matrícula diferida. Constituye una variación especial de aporte intergeneracional de parte de los profesionales hacia la UR, la que por otra parte lo ha aceptado pacíficamente en la medida de que nunca presentó recurso de inconstitucionalidad contra esa disposición legal. Además, apenas en un reducido número de universidades de elite el arancelamiento de los estudios constituye una porción relevante del presupuesto de las instituciones. Finalmente, en lo inmediato resulta más barato (en términos de costo de oportunidad), mejorar el actual sistema y su soporte de gestión que instaurar un procedimiento tendiente a que se cobre una matrícula. Básicamente debido a que requeriría realizar una revisión total, recién en el próximo presupuesto quinquenal 2010-2014, de los mecanismos de financiamiento y de becas del sistema universitario. La incorporación del Adicional al Fondo de Solidaridad fue un remiendo presupuestal que se desvió coyunturalmente de la finalidad de ampliar la base de recursos con el destino original de atender los requerimientos de becas. Hoy día el universo que demanda la asignación de subvenciones y

becas también se ha ampliado hacia los estudios de posgrado. En tanto este nuevo escenario, debe corregirse el destino legal asignado a las partidas del Adicional y favorecer el incremento de becas de estudiantes y de profesionales.

**ESTRUCTURA** El nuevo diseño progresivo debe alcanzar también a las actuales Facultades, pasando por una etapa experimental durante la cual se les requerirá demostrar una actividad académica integrada e integradora (enseñanza, investigación y extensión). No es posible sostener ciertos principios universitarios sin que las Facultades -en tanto componente mayoritario de la UR- efectivamente realicen acciones tangibles y comprobables en ese sentido. En forma simultánea deberá darse inicio a un proceso con plazos firmes para la autonomización y creación de la Universidad Nacional del Norte a partir de lo que hoy es la Regional Norte y con los aportes de otras organizaciones académicas ubicadas en el litoral y norte del país.

**CAMPUS** Edificación de un moderno campus universitario donde instalar los ciclos introductorios, básicos y comunes para todas las carreras de grado con 4 años de duración. El inicio de obras significará el comienzo de los plazos para reorganizar y adecuar los planes de estudio a la nueva realidad y demandas del mundo profesional, productivo y laboral. Hoy día existe un significativo número de préstamos internacionales los cuales evidencian notorias carencias en su ejecución que pueden financiar este tipo de obras, así como una contrapartida institucional derivada de la venta de inmuebles ociosos que tiene la UR.

**AUTORIDADES** Elección directa de Rector, Decanos y Directores. Por plancha junto con los vice y equipos. La elección debería realizarse junto a la presentación de hasta tres medidas programáticas vinculantes para los organismos de cogobierno inmediatos (AGC y Consejos o Comisiones Directivas). Llevar la duración del mandato de todos los representantes de los órdenes a dos años, con posibilidad de renovación por un período. Mantener la renovación por un solo período para los cargos de Rector y Decanos.

**PARTICIPACION y PROFUNDIZACION DEL COGOBIERNO** A la mitad de los períodos de gobierno universitario tendrá lugar una presentación en una única sesión del Informe de Desarrollo Universitario frente a una asamblea del 10 % de los integrantes de la UR o del servicio respectivo en su caso, que deberá aprobar o no aceptar el informe mediante votación secreta (si fuera negativo, habilitando de manera automática un plebiscito revocatorio). La calidad de integrante de dicha asamblea extraordinaria se realizará por sorteo entre miembros del demos y mantendrá la proporción en la representación de los ordenes. La participación en la asamblea será de carácter obligatorio.

**PLEBISCITO** Realización de un plebiscito en ocasión de las próximas elecciones universitarias donde se consultará sobre los proyectos de nueva LOU. Estos dos últimos planteos están en consonancia con la aspiración tendiente a la “ampliación y fortalecimiento del cogobierno”.

Finalmente, consideramos errónea e inadecuada la ruta del Rector, apresurando la presentación de un texto articulado sin que el debate haya logrado permear suficientemente en el colectivo de manera de continuar recibiendo aportes y visiones que enriquezcan la construcción universitaria, actitud que fomenta la “ajeneidad” y restringe el número de sus participantes. Como ya se expresó públicamente, ***antes que una ley rápida preferimos una ley buena. La consulta plebiscitaria a realizarse el próximo año debería pronunciarse sobre opciones, pero todas las propuestas deberían tener incorporados acuerdos básicos surgidos de la discusión.*** La reforma universitaria es demasiado importante y no se merece que se le traspasen

ansiedades ni frustraciones en su liderazgo. Al revés, necesita de mucho diálogo, sensibilidades, tribunas y espacios para el debate.

Esto plantea la interrogante de si la UR está realmente preparada para realizar los cambios que se requieren. La descripción contextual y las influencia externas han tenido un tratamiento aceptable hasta el presente mientras que el análisis interno ha llegado hasta la frontera del poder y de la cultura institucional. Una universidad que se precie de alentar una organización de aprendizaje requiere necesariamente procesar ese tipo de reflexión, puesto que de no hacerlo institucionalmente de todas formas se hará a nivel de las unidades académicas que se espera que surjan, abriendo una brecha con la consiguiente consolidación dispar.

En definitiva. El colectivo universitario tiene frente a sí una cantidad inmensa de desafíos. No obstante existe uno que sobresale por encima de todos.

Se han terminado los tiempos en que se hacía necesaria y valió la pena la denuncia de la hegemonía cultural conservadora dentro de la UR. Hoy día la capacidad de auto perpetuarse está debilitada y enfrenta contradicciones internas y externas que se incrementan con el paso del tiempo. Si en lo táctico puede ser vigente la denuncia como herramienta de desgaste, es en el campo estratégico donde se encuentra el centro de todo. Comienza por asumir los defectos e imperfecciones de los sectores genuinamente renovadores que en una cantidad de casos han visto culminar sus esfuerzos en débiles intentos por mejorar la situación. El paso siguiente, objetivado en el desafío mayor, es el de ser capaces de erigir una coalición lo suficientemente poderosa que logre sobreponerse al continuismo y llevar a la UR a una verdadera transformación al servicio del país y de la gente.