

## **Pensar en futuros posibles para la Universidad.**

### **Apuntes para una agenda 2022-2026**

#### **Introducción**

En los últimos años la Universidad de la República mostró que desde su autonomía y gobierno colectivo fue capaz de afrontar con versatilidad y capacidad de innovación escenarios adversos y cambiantes. Fue el primer ámbito institucional en tomar decisiones claras el 13 de marzo de 2020 sobre la continuidad de las actividades presenciales ante la emergencia de los primeros casos de Covid-19 en Uruguay. En semanas, reconfiguramos la gestión política y administrativa para asegurar un funcionamiento fluido; migramos la enseñanza a plataformas digitales, construimos esquemas de apoyo a los estudiantes a lo largo de la pandemia para mitigar su efecto nocivo y evitar desvinculaciones –beca laptop, distribución de salas virtuales, distribución de conectividad, apoyo psicológico, cursos propedéuticos, inscripciones virtuales–, apoyamos las iniciativas que tempranamente emergían del cuerpo docente para colaborar con el país en el control de la pandemia y sus efectos<sup>[1]</sup>, reorganizamos el presupuesto universitario para apuntalar dichas iniciativas, constituimos a la universidad en un centro neurálgico de difusión de información transparente para la ciudadanía vía seminarios en línea que tuvieron concurrencias masivas y repercusiones públicas, desarrollamos estrategias de apoyo a la población de distinta naturaleza en los espacios territoriales que ocupa la Udelar, apuntalamos al Hospital de Clínicas para que pusiera todas sus capacidades al servicio del país.

Detrás de esta capacidad de respuesta estuvo el compromiso docente y funcional y la disposición de los estudiantes, que permitieron, en base a criterios definidos por la conducción universitaria, una profunda transformación de las dinámicas de funcionamiento en poco tiempo. Circunstancias extraordinarias, requieren respuestas extraordinarias y contingentes. La Udelar coadyuvó a brindar información veraz y señales claras en tiempos de incertidumbre y desasosiego.

La universidad no se paralizó ni detuvo sus agendas de mediano y largo plazo para concentrarse exclusivamente en el drama circundante. Avanzamos en transformaciones institucionales profundas –creación de la Facultad de Artes, constitución de autoridades del novel CENUR del Noreste, creación de la sectorial de posgrados–, en la aprobación final del Estatuto del Personal Docente y su implementación, en la instrumentación de cambios en la ordenanza que regula los fondos provenientes de recursos extrapresupuestales y en el vínculo de la universidad con las fundaciones de los servicios. Y nos dimos tiempo para pensar en otros futuros posibles: redistribuimos algunos recursos para apostar a construir institutos centrales cuyo diseño entrará en los próximos días a consideración del CDC y estamos avanzando en la configuración de un sistema de cuidados que atienda las necesidades de la comunidad universitaria. En base a redistribuciones presupuestarias internas, logramos dotar de recursos incrementales a los servicios. La Udelar estuvo, en todo momento, en pleno movimiento.

Todo esto sucedió en el marco de debates presupuestales difíciles. En el ámbito presupuestario, priorizamos la necesidad de atender líneas programáticas críticas y la universidad logró los apoyos parlamentarios para blindar el régimen de Dedicación Total, dar continuidad al desarrollo en el interior del país, incrementar las becas de grado en cifras significativas y obtener recursos para programas innovadores del Hospital de Clínicas. Obtuvimos recursos importantes para sostener políticas claves para el país, apoyados en propuestas claras y transmisibles, en el acervo de credibilidad institucional producto de logros previos –como la presencia universitaria en el interior– y en la visibilidad de la importancia del conocimiento avanzado que el esfuerzo de muchas personas de los colectivos universitarios puso de relieve durante la pandemia.

Por supuesto, esto no oculta el hecho de que el presupuesto global en términos reales ha sufrido, hasta la fecha, una reducción relevante. El origen de esta reducción ha sido fundamentalmente la pérdida de salario real y la ausencia de ajuste por inflación de los rubros de gastos e inversiones, situación que debe estar presente como elemento crítico en el accionar institucional de los próximos años. Pero marca también la importancia de preservar la capacidad de propuesta, iniciativa e innovación para construir los espacios de respaldo social y político que aseguren el necesario incremento de recursos para cumplir nuestras funciones, de cara a las necesidades del país.

La Udelar es una institución atípica en el concierto internacional y regional. Dado su peso relativo en la investigación y la formación a alto nivel, cumple un papel central en el funcionamiento de la sociedad. La pandemia visibilizó esta realidad, en distintos planos. Cuando hubo que recurrir al conocimiento avanzado, nuestra comunidad académica fue un actor central. Esta realidad, presupone una carga institucional ineludible y nos obliga a asumir, con compromiso republicano, responsabilidades que superan con creces las que suelen cargar otras universidades en sistemas más diversificados. Lo hacemos con gusto, con orgullo. La mayoría de las y los profesionales y técnicos y que atienden los diversos requerimientos de la ciudadanía del país se forman en nuestras aulas, los esfuerzos de investigación y las actividades de creación cultural en general tienen en la Udelar como ámbito privilegiado de existencia. En el siglo XXI, donde el conocimiento avanzado es, simultáneamente, soporte del bienestar colectivo y origen de asimetrías sociales, la Universidad de la República tiene una incidencia inmediata y directa en el enriquecimiento cultural y científico del país y es, por tanto, ágora importante para fomentar el intercambio informado y la construcción de una democracia deliberativa sólida. Es desde la consciencia de ocupar ese lugar que debemos desarrollar propuestas superadoras, comprometidas y convencer a la sociedad de la relevancia de los programas universitarios.

### **Los próximos años: agendas inmediatas**

La pandemia no ha concluido pero la percepción generalizada y aliviada es que este año 2022 es un año bisagra, un mojón temporal en el cual recuperamos un funcionamiento sin restricciones relevantes para la interacción social, tanto en la vida cotidiana como en los espacios institucionales o en las organizaciones sociales.

Pero es indudable que sus consecuencias no se diluyen ni desaparecen con el regreso de pautas de convivencias menos restrictivas y la menor virulencia de los problemas de salud

asociados en forma directa a la Covid-19. Es posible que las herencias de la pandemia nos acompañen por varios años en distintas dimensiones constitutivas del bienestar social.

La Educación Superior no será una excepción. Las generaciones que ingresaron a la universidad en los últimos dos años tienen cicatrices educativas y de socialización y la tendrán las venideras, que transcurrieron parte de su formación en primaria y secundaria bajo pandemia. Quienes ingresaron estos años, culminaron educación media superior con presencialidad acotada y discontinua, iniciaron la vida universitaria sin posibilidad de conocer a sus pares y a la propia universidad en sus espacios. Las consecuencias sociales se expresan también en indicadores indirectos como el incremento casi exponencial de las solicitudes de becas, muestra de una población estudiantil con mayores grados de vulnerabilidad. Quiénes se encuentran realizando estudios de posgrado afrontaron dificultades para avanzar en sus estudios, en particular cuando se hallaban en los tramos finales de sus tesis de maestría o doctorado en áreas donde la presencialidad no encuentra sustitutos razonables en el uso de plataformas digitales (trabajo de laboratorio, en contacto con sistemas biológicos, actividades clínicas, creativas o que requieren de la presencialidad vía talleres, seminarios, entre otras). El cuerpo docente fue tensionado, luego de dos años donde las actividades no sólo escalaron para lograr incorporar a la población estudiantil a los procesos formativos, sino que obligó a realizar tareas desde el aislamiento del hogar. La tensión del cuidado cotidiano, el uso de recursos propios, el miedo ante la eventualidad del contagio personal o del entorno, afectó a toda la comunidad universitaria: colectivos funcionariales y docentes, personas egresadas, población estudiantil. Estos efectos fueron desiguales y sus consecuencias de mediano y largo plazo también lo serán.

Estar alertas sobre las formas en que pueden expresarse estas consecuencias es parte de las tareas que deberán afrontarse en los tiempos venideros. Atender los problemas de continuidad y calidad de las trayectorias formativas, del bienestar de la comunidad universitaria a través de sus distintos instrumentos –desde becas al propio sistema de cuidados– será una tarea demandante.

La construcción de comunidad universitaria enfrenta nuevos desafíos, tanto en el plano del funcionamiento democrático de la institución como en el plano de las actividades sustantivas, en especial la enseñanza. La conversación en las universidades, a escala mundial, gira en buena medida en torno a cuánto del uso de las plataformas digitales preservar y cómo combinar con otros mecanismos de formación que aseguren el encuentro, el diálogo democrático, fraterno y con respeto a la diversidad, el desarrollo de pensamiento crítico y del conocimiento práctico; aquel conocimiento que no se encuentra codificado y que requiere de la interacción entre estudiantes, docentes y con el entorno (biológico, social, ambiental).

Las plataformas constituyen herramientas importantes para democratizar el conocimiento, pero no pueden ser un mundo de transmisión de ideas y conceptos pasivo, caracterizado por clases en donde no haya interacción entre estudiantes y docentes. La vida universitaria no volverá al 2019 y no hay dudas de que estos componentes tecnológicos tendrán una mayor presencia en nuestro futuro. Ni el conservadurismo de preservar inamovibles las formas de enseñanza pre pandemia, ni la apología mesiánica sobre el fin de la enseñanza presencial. En esta época, corresponde un enfoque típicamente universitario: alentar la innovación, evaluar distintas alternativas, ser capaces de corregir y no renunciar al principio básico de una enseñanza activa y crítica con atención a los nuevos perfiles y requerimientos

estudiantiles. Poner el foco en estas dimensiones y, respetando la heterogeneidad de los distintos campos de estudio, alimentar la toma de decisiones políticas con análisis sistemáticos debe ser parte de las preocupaciones actuales.

A estos dos desafíos presentes en el futuro inmediato –atender las consecuencias de la pandemia, ser activos participantes en la definición de los marcos de aprendizaje– se le suma la preocupación presupuestal. La comunidad universitaria ha sufrido una pérdida salarial, que importa en términos intrínsecos, e importa en la construcción institucional: nuestra estructura de remuneraciones sigue deprimida en la comparación regional y nacional, otras actividades dentro y fuera del país constituyen focos de atracción competitiva para las nuevas generaciones de docentes. Los fondos destinados a programas emblemáticos y clave como proyectos de I+D y Grupos de I+D de CSIC cayeron en términos reales. Los recursos que sostienen las políticas centrales de enseñanza y extensión sufrieron la misma suerte. El número de becas de posgrado permanece estancado, no fue posible sostener a posiciones de postdoctorado y las becas de grado no logran satisfacer mínimamente la demanda de estudiantes con altos niveles de vulnerabilidad. La capacidad de mantenimiento de la infraestructura académica para el desarrollo cabal de las funciones universitarias se deteriora producto de la ausencia de ajustes por inflación desde hace más de una década. El Hospital de Clínicas tiene problemas de financiamiento crónicos.

Atender las consecuencias de la pandemia, ser activos participantes en la definición de los marcos de aprendizajes luego de la vuelta a la presencialidad y revertir la pérdida presupuestal son desafíos que integrarán la agenda más inmediata de la Udelar. Pero la Universidad no puede restringirse a desarrollar estrategias defensivas o mitigadoras. Debemos ser capaces de proyectar a la Udelar en horizontes largos, pensar nuevos desarrollos, construir estrategias capaces de transformar a la institución de cara a la sociedad.

### **Los próximos años: la Universidad hacia el futuro**

La autonomía universitaria es tanto un principio a defender como a cultivar. A defender de ofensivas políticas y prejuicios, como los que están emergiendo en países de la región, pero también en Europa y Estados Unidos. Bajo formas menos abiertas y virulentas, también hay actores locales que señalan disgusto con los arreglos autonómicos de la Universidad de la República. La autonomía protege a la creación y formación de los vaivenes de la política nacional, le brinda horizontes de permanencia y evita que sus prioridades resulten definidas a partir de prejuicios o posicionamientos apriorísticos excluyentes.

En Brasil desde ámbitos del poder ejecutivo se ha afirmado la inutilidad de financiar investigación y formación en Ciencias Sociales, Humanidades o creación artística. En Estados Unidos, bajo la administración Trump, se cuestionó la investigación sobre el cambio climático. En Hungría, se avanzó en la prohibición legislativa de financiar investigaciones que tuvieran vínculo alguno con enfoques de género. Estos ejemplos son extremos, pero no aislados. Vivimos en una era donde la autonomía universitaria –principio de funcionamiento estructurante de las universidades occidentales desde comienzos del siglo XIX– vuelve a estar en cuestión. Diferentes gobiernos no conviven bien con la autonomía, pero los andariveles autoritarios que están emergiendo en esta tercera década del siglo XXI vuelven a explicitar estos conflictos.

No obstante, la autonomía no puede ser sólo un principio a defender *per se*. Presupone un compromiso con los objetivos sustantivos de la universidad: el desarrollo de la investigación en todas las áreas del conocimiento y la cultura, la formación de grado y posgrado de calidad y con acceso democrático, la disponibilización del conocimiento avanzado al servicio de los problemas de la sociedad. La autonomía exige capacidad propositiva y compromiso con el bienestar colectivo. Explorar nuevos horizontes, articular redes nacionales e internacionales, ser conscientes de nuestras debilidades, apoyarnos en nuestras fortalezas para transformar a la institución e incidir en el entorno de forma tal de cumplir a escala ampliada y con mejores estándares esas funciones sustantivas.

La universidad demostró en la pandemia, versatilidad, agilidad y capacidad para proponer y sostener iniciativas innovadoras en forma pertinente y eficaz. Desde ese lugar, podemos seguir construyendo más universidad, capaz de coadyuvar al desarrollo económico, social y cultural del país. Reseño algunos elementos que podrían articular una agenda propositiva activa hoy, sin pretensiones taxativas y con el objetivo de abrir el intercambio.

**Investigación.** La Udelar debe apostar a incrementar los montos y los grados de satisfacción de programas clave para acompañar la investigación de calidad en todas las áreas del conocimiento, como son Proyectos y Grupos I+D. La ausencia de ajustes con los programas de investigación que promueven la interacción con otros actores también es una problemática presente. Hemos logrado blindar razonablemente bien el régimen de DT, con fondos obtenidos en la discusión presupuestal que permiten cubrir la demanda estimada de la casi totalidad del quinquenio. Pero hay espacio para evaluar, expandir e innovar. Por ejemplo, el diseño e implementación de programas de posdoctorado puede constituir un aporte importante. Su ausencia es una carencia significativa en la caja de herramientas de nuestras políticas. Otro camino a explorar es la incorporación de regímenes de dedicación total en conjunto con otras instituciones y organizaciones o programas de financiamiento que atiendan áreas donde los procesos de investigación tienen tiempos de maduración más lentos.

La puesta en funcionamiento del llamado a Institutos Centrales –en discusión hoy en una comisión cogobernada definida por el CDC– se destaca como un posible salto cualitativo importante, por su capacidad de potenciar a comunidades de investigación capaces de articular propuestas de calidad en redes nacionales e internacionales sólidas y superando los límites estrictos de los servicios. La constitución de estos institutos tendrá aparejado, de avanzar en forma sistemática, un efecto político externo que visualice la investigación en la sociedad, un efecto de identificación de posibles áreas de desarrollo y un efecto emulación que incentive pensar hacia el futuro en esquemas más integrales y superadores de la organización de la investigación actual. Por supuesto, estas estructuras académicas no son una propuesta antojadiza. Las universidades a nivel global operan bajo este tipo de paraguas, que permite la conjunción de esfuerzos de investigación de colectivos ubicados en distintos espacios institucionales e incluso en distintas universidades. Los institutos también nos obligarán a pensar con parsimonia y seriedad otros problemas, vinculados a la gestión universitaria, cuyo espacio de definición funciona actualmente sólo bajo la antinomia servicios - ámbitos centrales. Como toda innovación, de ser exitosa, abrirá nuevas preguntas.

Junto con los Institutos Centrales, el programa de Grupos I+D de la CSIC y el Espacio Interdisciplinario, deberemos explorar otras formas asociativas, que fomenten consorcios

docentes y construyan incentivos para el trabajo conjunto, muchas veces difícil dado la preponderancia de evaluaciones individuales y nuestra propia fragmentación interna.

Otro capítulo es la visibilización de la investigación universitaria. Carecemos de un programa robusto de comunicación científica y cultural. Muchos esfuerzos son espasmódicos y fragmentados. Los servicios construyen sus propias estrategias que, en un contexto de recursos escasos, presentan dificultades para llegar a espacios sociales ampliados. Trabajar en mejorar nuestra capacidad de comunicación y traslación es una herramienta relevante para legitimar el papel social de la universidad, siendo capaces de transmitir todo lo bueno que sucede en la institución.

**Posgrados.** La oferta de posgrados y el sistema universitario de becas con esta finalidad ha tenido avances importantes en la última década. La institucionalización de la comisión sectorial de posgrados es un reconocimiento de la necesidad de jerarquizar la temática, en una institución que históricamente ha estado centrada en la formación de grado su ubicación en el prorectorado de investigación reconoce la inseparabilidad de la formación de posgrado de la creación de conocimiento. Queda mucho camino por recorrer para aceitar los nuevos mecanismos definidos, pero es desde esa plataforma institucional que corresponde proponer la realización de diagnósticos, evaluaciones y propuestas.

Algunas de las temáticas pendientes exigen avances importantes: la incorporación del derecho a la seguridad social a las becas de posgrados académicos, la evaluación de la oferta global de posgrados existentes y la posibilidad de un diseño de dicha oferta menos disperso y más parsimonioso. En este plano, se deben reforzar las ofertas de maestrías y avanzar en las ofertas de doctorado, incluyendo en esta tarea la alianza estratégica con universidades del exterior que permitan acelerar y consolidar estos procesos.

A su vez, la importancia de la formación de posgrados en el contexto actual requiere pensar en nuevos instrumentos y articulaciones institucionales, incluyendo su ampliación entre estudiantes que no ocupan posiciones docentes. Es imprescindible continuar las evaluaciones internas y externas periódicas de todas las ofertas de posgrado, como ejercicio de autorreflexión para la mejora de los programas y mecanismos que eviten el anquilosamiento, transformando en información pública la situación efectiva del conjunto de la oferta de posgrados.

A la vez que se promueve la calidad académica de los posgrados de la Universidad, se deben fomentar alternativas de formación internacionales. Por ejemplo, es deseable pensar en un sistema de becas en programas de fuera del país, incluyendo doctorados «sándwich» o licencias especiales que se adapten a las posibilidades efectivas de un segmento del cuerpo docente y de egresados para acceder a una formación de alto nivel o acuerdos con universidades del exterior que faciliten el acceso a la formación a alto nivel en espacios donde Uruguay no cuenta aún con la masa crítica adecuada. En buena medida, una estrategia de relaciones internacionales debe incorporar acuerdos bilaterales con universidades que faciliten el acceso a ofertas de posgrado de calidad y a su financiamiento para docentes que puedan combinar su formación de doctorado y la relación funcional con Udelar, bajo circunstancias regladas que hagan posible ambas actividades. Por ejemplo, bajo esquemas de licencias por estudio para grados 2 o 3 efectivos de alta dedicación, que les permita

acceder a estadías en el exterior de entre 3 o 6 meses para avanzar en su formación de doctorado, monitoreando avances y cumplimientos.

**Enseñanza de grado.** La Udelar convive en una tensión propia al representar más de tres cuartas partes de la Educación Superior en Uruguay y una cifra similar en el plano de la investigación. Es, simultáneamente, el instrumento principal de democratización del conocimiento avanzado en el país –en muchos aspectos, es la única institución que asegura este derecho en todas las áreas del conocimiento– y una entidad con vocación de desarrollar investigación y creación cultural en las fronteras del conocimiento. Más allá de los desafíos de la pandemia, ya comentados, que nos obliga a monitorear y evaluar en forma sistemática nuevas modalidades de aprendizaje, parece pertinente contar con un plan o líneas estratégicas sistemáticas y explícitas para continuar fomentando el ingreso, coadyuvar a la continuidad de los estudios y reducir la desvinculación. En primer lugar, contamos con varios programas para facilitar la transición entre enseñanza media superior y universidad, pero operan de forma dispersa y con escaso grado de coordinación. Dado el incremento de la matrícula en los últimos años –excelente noticia para el país– parece necesario un enfoque más holístico y general, que implique contar con un *programa integral de acompañamiento al inicio de la formación universitaria* que integre los instrumentos disponibles y adicione otros, con evaluaciones periódicas sobre sus resultados en términos de continuidad en la formación. Las tasas de desvinculación en los primeros tramos de formación son las más elevadas; esta situación no es particular de la Udelar ni del Uruguay. De esta manera, concentrar esfuerzos en el primer año, con herramientas diversas que atiendan la multicausalidad de la problemática (de vida universitaria, disciplinar, económica) bajo un paraguas común pero de ejecución a nivel de los servicios puede ser un aporte para facilitar transiciones menos traumáticas. No es una tarea para una carrera, ni siquiera para un servicio. El objetivo no es la permanencia en la carrera de origen, sino en trayectorias formativas universitarias. Dada la dispersión de ingresos, un programa de esta naturaleza debe incorporar elementos que orienten en distintas alternativas de formación más allá de la adscripción original a un programa.

Otro aspecto vinculado al abandono temprano de los estudios se relaciona al desajuste entre las formaciones ofrecidas y las expectativas de los estudiantes que ingresan. La Universidad viene tomando desde hace un tiempo varias medidas de flexibilización y creditización de los planes de estudio. El caso más paradigmático es la existencia de Ciclos Iniciales Optativos (CIOs), un tipo de organización de la Enseñanza prevalente en los CENURES en los diversos puntos del país. Es importante analizar las fortalezas y debilidades de estos CIOs y evaluar su pertinencia también en Montevideo, de manera de no forzar la elección excesivamente temprana de la formación de grado, donde hoy conviven más de un centenar de ofertas. Un enfoque de esta naturaleza puede convivir con el actual esquema de ingreso por carrera, dotándolo de otras alternativas con elecciones menos rígidas desde el momento de ingresar a la Udelar.

En segundo lugar, prestar particular atención a la población estudiantil que trabaja es clave para sostener el avance en la carrera y la culminación de los estudios. La universidad debe mostrar flexibilidad y capacidad de adaptación a esta realidad. Un segmento importante de la población estudiantil se inserta tempranamente en el mundo de trabajo - en muchas ocasiones, en actividades vinculadas a su formación –y luego presentan dificultades para avanzar en su formación. En este marco, promover políticas de estímulo al egreso específicas

–como tenemos a nivel de posgrado– deberían pensarse también en el contexto de la formación de grado.

En tercer lugar, se deberá continuar atendiendo a población estudiantil con vulnerabilidades específicas– migrantes, personas privadas de libertad, discapacidad– en el entendido que requieren instrumentos propios para hacer efectivo su derecho a la enseñanza superior.

**Extensión y relacionamiento con el medio.** Hay procesos inconclusos de definición de prioridades de política universitaria en esta materia y es un área donde se requiere configurar otras opciones e innovaciones posibles. Quizás el elemento articulador, desde una mirada integral, que permitiría avanzar es la generalización y reconceptualización del concepto de programas plataforma, entendidos como nodos de encuentro de docentes provenientes de distintos servicios, con el recaudo de asegurar su continuidad en el tiempo. En primer lugar, aceptando que los mismos no necesariamente presuponen una definición de acción territorial, sino que puede existir programas plataforma temáticos o funcionales. Por ejemplo, se podría pensar en programas plataforma enfocados en personas en privación de libertad o personas migrantes. En segundo lugar, estos programas no tienen por qué requerir nuevas estructuras académicas amplias, sino apostar a que docentes adscriptos en distintos servicios –esto es clave para asegurar el involucramiento de toda la universidad– colaboren en una plataforma que, en muchos casos, existe en forma embrionaria. En tercer lugar, deben ser espacios para la generación de conocimiento con programas de largo plazo –mucho tiene para aportar la universidad en clave de investigación sobre las consecuencias de distintas políticas carcelarias o sobre las condiciones de vida de las familias donde hay miembros privados de libertad, por ejemplo– combinada con la acción educativa e interactiva con las poblaciones respectivas. En muchos casos, se requerirán acuerdos con otras instituciones. La Udelar no es a partir de una simple expresión de interés que programas como los mencionados puedan surgir. Necesitan de algunos recursos y compromisos de actores institucionales externos, para asegurar la continuidad del trabajo universitario, definir funcionamientos en esos marcos y la combinación de acciones académicas capaces de incrementar el acervo de conocimiento específico, mejorar la situación de las personas involucradas y alentar cambios de política fundados. Por supuesto, se podría pensar en otras plataformas de corte territorial - por ejemplo, en Casavalle, donde varios servicios desarrollan actividades–; el eje central es asumir a los programas plataformas como espacios de convergencia de docentes con distintas adscripciones institucionales mientras los ámbitos centrales aseguran su continuidad y contribuyen a estructurar la reflexión académica e institucional en torno a la extensión universitaria en sus diferentes variantes, para alimentar el diseño de los instrumentos de promoción. Estas opciones deben combinarse con las prácticas desarrolladas desde los servicios y ámbitos centrales, como parte de una concepción integral que subyace y fundamenta otros instrumentos de política, como el propio Estatuto del Personal Docente.

**Agendas programáticas conjuntas con actores externos.** Es también relevante retomar agendas conjuntas con otros actores, que hacen al conjunto de funciones universitarias. ¿Cómo puede la Udelar contar con un espacio para construir agendas de generación y difusión de conocimiento abiertas, de forma tal de poner sus capacidades al servicio de problemas de distinta naturaleza que enfrenta el país?. Las experiencias con empresas públicas en esta materia no tuvieron continuidad en el tiempo. Persiste un programa embrionario con la Intendencia de Montevideo. Los esfuerzos han tenido características espasmódicos, que no brindan la certezas como para articular programas universitarios



riesgosos e innovadores. Por esta razón, un objetivo importante es retomar espacios de diálogo abierto y desestructurado, como el que se encuentra en el espíritu de la Comisión Social Consultiva. Con los recaudos que implica revisar su integración, su convocatoria podría constituir un nuevo impulso que articule investigación, extensión y enseñanza con contrapartes comprometidas en el proceso, de tal forma de asegurar su sustentabilidad temporal.

**Fortalecimiento de los servicios.** Necesitamos servicios fuertes y propositivos, como sustento de una Udelar robusta y activa. Más del 80% de la actividad académica sigue transcurriendo en facultades e institutos. Es en los servicios donde se discuten y delinear nuevos planes de estudios, a ser aplicados en Montevideo y en el interior, donde se definen líneas de desarrollo disciplinar, donde la mayor parte de los docentes tienen oportunidades de desarrollo. Quizás también por su maduración y su existencia histórica, suelen pasar más desapercibidos en la arena política y social, salvo en eventos fundacionales, como lo fue la creación de la Facultad de Artes o la inauguración de la nueva sede de la Facultad de Veterinaria. No podemos descuidar su desarrollo, sino a riesgo de debilitar a toda la institución. Durante estos años, a partir de redistribuciones presupuestarias, logramos dotarlos de recursos incrementales escasos, pero que permitieron cierto espacio de planificación y crecimiento pautado. Debemos preservar y fomentar la capacidad de transformación progresiva de los servicios, bajo el paraguas de orientaciones estratégicas definidas por el CDC pero fomentando su capacidad de proyección.

**Desarrollo en el interior.** Hemos dado un nuevo impulso en el interior, cuidando un desarrollo académico sólido, construyendo capacidades y estructuras de gestión, evaluando programas –como los Programas de Desarrollo Universitario–, corrigiendo rumbos e innovando, como se acaba de concretar con la aprobación de nuevas carreras. Se avanza en la departamentalización y en la construcción de capacidades a nivel de los Cenures; quedan pendientes de definición a la brevedad el tránsito de los cargos de carrera desde los servicios hacia los Cenures, la evaluación de los programas de carrera y la definición de nuevos objetivos estratégicos. Los Centros Universitarios Regionales se encuentran en etapas distintas de maduración académica e institucional. Por delante, la generación de más autonomía en ellos requiere definir con mayor precisión mecanismos de acreditación de acumulación académica e institucional; que permitan estadios diferenciados, en los cuales los Servicios de Referencia Académica y las estructuras centrales deben desarrollar niveles de involucramiento distinto. No es lo mismo procesar la evaluación académica de un docente en estructuras con un cuerpo docente consolidado y diverso que en marcos con menos masa crítica. Estas diferencias no se encuentran pautadas hoy en forma explícita, lo cual es una fuente potencial de conflictos pero también de discrecionalidad. Cuidar la evolución académica es defender el desarrollo territorial de la Udelar, evitar su estratificación interna y la presencia de espacios con niveles diferentes de exigencia, tanto para la formación de los estudiantes como para la articulación de una carrera docente. La Udelar defiende el desarrollo bajo un único estándar de calidad, preservar este patrón implica reconocer avances en las acumulaciones académicas e institucionales y asegurar estándares comunes de evaluación.

Por otra parte, nuevas posibilidades dependen de la emergencia de nuevos recursos presupuestales. Por ejemplo, la concreción de nuevos Centros Universitarios Regionales en el suroeste y centro sur, como estaban en la planificación original aprobados por el CDC. Pero avanzar en esta dirección no puede sostenerse en recursos que se obtengan sólo con esta

finalidad. Parte de mantener el impulso en el interior depende de la capacidad de apalancar un desarrollo de la institución en un plano más holístico. Mucho del desarrollo del interior descansa en la capacidad de las facultades e institutos de funcionar adecuadamente como Servicios de Referencia Académica, en particular en las etapas iniciales, y eso también exige recursos.

La integración actual de los consejos de los CENURES, sui generis, también necesita una discusión abierta. Su composición actual complica componentes de gestión política –por el peso relativo efectivo de distintos colectivos–, gestión académica y administrativa y su integración en otros ámbitos de decisión, como la propia AGC.

Otro plano importante es el sostén institucional de los procesos de desarrollo del interior. La Comisión Coordinadora del Interior fue un instrumento idóneo y potente para impulsar el desarrollo universitario en el territorio. Hoy, con tres Centros Universitarios Regionales en funcionamiento y con distintos grados de consolidación –los tres integrados al CDC– es lógico preguntarse si es el arreglo institucional adecuado para la etapa actual. En este plano, la Udelar debe tener algunos otros recaudos, entre ellos aceptar que hay estructuras que no tienen vocación de ser perennes, deben sostener por períodos relativamente prolongados procesos de innovación, pero a la misma vez la institución debe ser capaz de reformular su alcance, su composición o incluso suprimirlos cuando los objetivos medulares sean tangibles. Pensar en estructuras capaces de sostener proyectos de transformación, incubarlos y luego brindarles autonomía - no sólo vinculados al desarrollo territorial de la Udelar- es importante, en tanto la respuesta institucional hasta la fecha es la creación ad hoc de estructuras para fines específicos. Por ejemplo, una lectura posible es avanzar hacia un nuevo prorectorado - en la comparación internacional, la Udelar tiene pocas funciones de esta naturaleza - que abarque este y otros temas que hoy no tienen una ubicación clara en nuestros organigramas.

**Hacia una reconstitución de un sistema de educación público.** La Udelar ha expresado con claridad su vocación de ser parte de un sistema de educación público general, capaz de definir políticas conjuntas y compartir recursos, aspectos que deben incorporar el uso de infraestructura común –como acontece actualmente en Rivera– pero también avanzar en la generación de cargos conjuntos con el resto del sistema, que habilite una circulación fluida de los docentes entre funciones desempeñadas en distintas instituciones. Por la vía de los hechos, ello sucede actualmente –docentes de Udelar brindan clase en Utec o en los tecnólogos con UTU, por ejemplo– pero bajo acuerdos más o menos informales y no sistémicos. Nuestra apuesta debe ser fortalecer el trabajo conjunto en la comisión mixta ANEP-Udelar, donde se ha integrado recientemente la Utec. En el marco de convenios que hemos impulsado, se observan avances sistemáticos en algunas áreas que han permitido, por ejemplo, generar un visado electrónico y eliminar el pase en papel de enseñanza media superior para todo el sector público, la “fórmula 69”. Hoy, los estudiantes transitan desde enseñanza media superior hacia la universidad sin necesidad de tramitar ese pase, sin necesidad de desplazarse en el territorio nacional ni dependiendo de las agendas de distintas oficinas públicas. También hemos tenido avances en contar con información sistemática que nos permite construir un panorama más acabado en cuanto a la procedencia estudiantil y las inscripciones múltiples en instituciones terciarias públicas. Mucho queda para hacer y parte de las tareas por delante incluyen avanzar en la conformación de programas de investigación que mejoren la caracterización y análisis de estos problemas de transición. Entre otras cosas, deben pensarse en programas conjuntos ANEP-Udelar que acompañen a los estudiantes en

esos momentos de cambio vital, siempre difíciles y donde emergen desigualdades importantes.

Una mención especial merece la temática del carácter universitario de la formación docente. Uruguay necesita funcionamientos más integrados de sus instituciones y una circulación de estudiantes ágil y acordada. La LUC define un mecanismo para reconocer el carácter universitario de los títulos de formación docente. Pero el carácter universitario no lo podemos concebir desde la Universidad de la República como un proceso de acreditación, sino como un proceso formativo donde la enseñanza ocurre en un ambiente donde se genera conocimiento a través de la investigación, se discute horizontalmente, integrantes de la comunidad educativa participan en decisiones institucionales, se interactúa con el medio. Desde la Udelar, en este nuevo escenario hemos planteado a la ANEP la vocación de colaboración en esta dirección. No obstante, en tanto esos espacios de cooperación no prosperen, el CDC ha definido con claridad que la Udelar debe avanzar, desde su autonomía, en la generación de propuestas de titulaciones en formación docente. Esos programas son una herramienta analítica, que permite acordar y clarificar qué entiende la universidad, sin pretensiones de definir un camino único, por un plan de estudios de carácter universitario en formación docente, constituyendo así una base para efectivizar la posibilidad de circulaciones fluidas de nuestros estudiantes hacia y desde este tipo de formación. Serán, también, un nuevo punto de partida para la cooperación en esta materia con ANEP, sin descartar ningún arreglo institucional futuro donde se inserten las carreras de formación docente públicas de carácter universitario.

**Bienestar Universitario.** Nos encontramos en un proceso de reestructura de las prestaciones y funcionamiento del sistema de bienestar universitario. Avanzar en la reestructuración del servicio de bienestar es importante, simplificar los procesos de acceso a los beneficios de becas también. Persisten atrasos relativos de relevancia entre el momento en que se concreta la solicitud de becas y su otorgamiento. A su vez, dada la mayor diversidad de estudiantes, y pese a lo logrado en el ámbito de la discusión presupuestal, es necesario seguir explorando caminos para fortalecer los recursos con que cuenta el sistema de becas universitario y para diseñar mecanismos de acompañamiento y seguimiento de la población becaria. En esta área, dada la dispersión geográfica de la infraestructura universitaria, también se necesita un rediseño de las distintas políticas de bienestar, que no pueden quedar concentradas en el casco central de Montevideo.

Otras innovaciones están emergiendo, entre ellas la configuración de un sistema de cuidados universitario –incentivando el acuerdo con otras instituciones– para toda la comunidad. A partir de la propuesta realizada desde rectorado, la asignación de 15 millones de pesos como recursos fundacionales destinados a esta finalidad. Durante los últimos dos años se financiaron varias experiencias en Montevideo y en el Interior. Está en discusión en la Comisión Programática Presupuestal un primer llamado para montar sistemas de cuidados de corte permanente.

**Gestión Financiera e incentivos salariales.** Hemos instrumentado algunas innovaciones relevantes en materia de gestión financiera (uso y ahorro de recursos extrapresupuestales, distribución de recursos hacia los servicios vía reasignación de créditos, entre otros) queda por delante culminar algunos procesos, como el abatimiento del déficit de largo plazo asociado al progresivo docente, que cuenta con una aprobación primaria del CDC vía

propuestas del orden docente. Estas políticas son importantes tanto en el plano de evitar situaciones financieras difíciles, como en la definición de una política salarial, incluyendo los incentivos que reciben los docentes, que priorice cierta etapa de desarrollo de la carrera o ciertos logros o funciones. Es tiempo, también, de analizar con tranquilidad las estructuras de compensaciones presupuestales y extrapresupuestales; cuya racionalidad y sentido se asocian a la realidad de la universidad de hace varias décadas. Hoy, incluso, generan distorsiones importantes, entre servicios y también en términos de las estructuras salariales vigentes en el ámbito central con respecto al menor grado de libertad con que cuentan los servicios en general.

Un capítulo especial son las condiciones laborales, tanto salariales como no salariales, para los grados 1 y 2 en el escalafón docente. La preservación de condiciones adecuadas para hacer carrera docente presupone atender globalmente sus condiciones laborales y la estructura de oportunidades que se les ofrecen ( acceso a posgrados, atención ante eventos de maternidad, sistema de cuidados, perspectivas de crecimiento académico).

**Gestión Académica y Administrativa.** Es indudable que el andamiaje de gestión de la universidad debe estar al servicio de las funciones básicas. Al crecimiento extensivo de la universidad (más estudiantes, más docentes, más actividades) se le agrega el desarrollo en complejidad (docentes con mayor dedicación, nuevas áreas del conocimiento, diversificación de los servicios, desenvolvimiento en el territorio nacional, nuevos espacios de ampliación académica que presuponen la convergencia de diversos servicios). No se puede responder a este desarrollo con lógicas de reproducción a escala de la gestión académica en general. Más bien, es necesario repensar el modelo de gestión y su grado de centralización. El campus universitario en proceso de instalación en la ex sede de Veterinaria mientras se avanza en el proceso de venta de los terrenos, es un ejemplo en esta dirección. Allí, se concentrarán las actividades de los prorektorados, el Servicio de Relaciones Internacionales y la Comisión Coordinadora del Interior. No se trata de “sumar” estructuras en un espacio físico conjunto, sino de compartir recursos para mejorar la eficacia en la gestión académica. El campus no solo permitirá compartir recursos, también facilitará la articulación del funcionamiento académico, habilitando mayores sinergias en las funciones universitarias entre unidades académicas hoy dispersas en distintos ámbitos centrales.

No es posible ni deseable atender desde un espacio central que concentra las capacidades técnicas y profesionales lo que sucede en los servicios (ahora, además, en distintas partes del país). Se necesita repensar las estructuras centrales y su diálogo con los servicios en general, descentralizando –como hemos hecho con los convenios– y construyendo capacidades profesionales más cercanas a los servicios. Tampoco esto implica reproducir en cada servicio todas las estructuras profesionales de apoyo. Sería ineficiente e innecesario. Más bien, se debería avanzar en dotar a otras instancias, como pueden ser las áreas u otra forma de conglomerar servicios, de apoyos específicos que dialoguen directamente con los decanatos.

La gestión académica también implica simplificar y coordinar. Persisten solicitudes de información provenientes de distintos ámbitos centrales reiterativas, se carga en el cuerpo docente actividades de gestión –incluyendo la planificación financiera de proyectos– , hay ámbitos donde las respuestas no son acordes a los cambios en las características de la universidad. Nada de esto tiene que ver con el esfuerzo del cuerpo funcional o la voluntad

política de las autoridades, el modelo actual de funcionamiento está pensado para una universidad con otros requerimientos. A título de ejemplo, las compras al exterior siguen constituyendo una dificultad importante, en particular de equipos y materiales no estandarizados. Muchas veces, los servicios terminan derivando a fundaciones estos procesos, dada la imposibilidad de atender las necesidades en el funcionamiento reglado de compras. En algunos casos, deberemos avanzar en convencer a los actores políticos para flexibilizar nuestros marcos normativos –algo se ha logrado en esta materia, aunque puntual– que no están pensados para una universidad y, si no fuera posible, deberemos protocolizar procesos que nos doten de mayor agilidad. Hemos avanzado en aspectos importantes, como el expediente electrónico, y en la simplificación de algunos procesos.

Pero aún hay mucha tela para cortar en esta dimensión: hay expedientes que circulan por varios espacios cogobernados y varias oficinas y, a veces, todavía en papel. Debemos apostar decididamente, en base a avances que obtuvimos incluso en el marco de la pandemia, a dar un salto cualitativo claro en materia de gestión académica integrada. A su vez, la emisión de documentación electrónica –incluyendo los títulos– y la posibilidad de un portal de trámites que habilite y facilite el vínculo con la Udelar está en la agenda inmediata. Parte de la eficacia relativa en la gestión académica –actividad eminentemente política– es que las estructuras de decisión no se encuentren disgregadas, dispersas.

Hoy subsisten varios espacios de representación política, muchos con problemas de funcionamiento. Jerarquizar lo político es también concentrar los espacios de decisión, evitando que en algunas áreas de la universidad grupos relativamente pequeños, genuinamente interesados en ciertas actividades, terminen tomando decisiones políticas aislados de otros procesos. Aquí radica una paradoja: debemos avanzar en descentralizar capacidades profesionales y decisiones cotidianas, a la vez que concentramos las decisiones políticas en espacios claramente definidos y participativos.

**Políticas de igualdad y atención a los problemas de acoso y discriminación.** La Udelar, como sucede en general en las universidades a escala global, ha asumido la construcción de espacios de trabajo y estudio libres de acoso, violencia y discriminación como un objetivo institucional, a la vez que intenta avanzar en la constitución de políticas de igualdad en general, con un énfasis especial en políticas activas de equidad de género. En este plano, no hay paradigmas asentados ni diseños probados. Los cambios recientes deberán ser monitoreados y evaluados, y en diálogo con las experiencias internacionales, complementados y corregidos. Debemos avanzar en la concreción de un Código de Ética, que constituya un marco referencial de las pautas de convivencia y establezca juegos de incompatibilidades para el ejercicio de funciones en ciertos contextos.

**Relaciones internacionales.** Uno de los principales acervos de las universidades son sus pertenencias a redes académicas densas y sólidas. En el caso de Uruguay, dado su tamaño relativo, su relevancia es aún mayor. Los depositarios principales de estos activos son los docentes. No se construyen (sólo) por voluntad política de las autoridades universitarias. Descansan en docentes que producen, difunden o se forman en otros ámbitos institucionales. Por lo tanto, la primera tarea en la materia es apoyar esos esfuerzos y potenciar esas redes. A su vez, por razones de vínculos políticos institucionales que agregan valor, es relevante el trabajo en las redes de universidades, tanto para la búsqueda de políticas que trasciendan al país –por ejemplo, incidiendo en la agenda Mercosur para ampliar los programas que hacen

a la investigación y a la educación superior– o la construcción de vínculos bilaterales que habiliten dar estabilidad y proyección a actividades universitarias comunes. En esta dirección, además de continuar participando en ámbitos como la Asociación de Universidades Grupo Montevideo o la Unión de Universidades de América Latina con un foco claro en la movilidad estudiantil, las prioridades deben centrarse en avanzar en agendas bilaterales, capaces de apalancar colaboraciones –intercambio de estudiantes de grado y posgrado, docentes que dictan cursos en ambas universidades, fomento con fondos pequeños a trabajos conjuntos– con universidades de calidad en el ámbito regional como marco para fortalecer nuestras capacidades. Hay un aspecto adicional que merece atención. Las universidades en el mundo son espacios cosmopolitas, que fomentan la inserción de docentes y estudiantes provenientes de diferentes países e instituciones. El ambiente de la Udelar, aunque se ha diversificado con los recientes flujos migratorios, sigue siendo fundamentalmente nacional. Es complejo generar medidas de atracción de estudiantes extranjeros o que se visualice a la institución como una alternativa para una carrera docente para quienes no se forman en Uruguay sin instrumentos que alienten estas posibilidades. El único instrumento específico con que contamos es el programa de contratación de docentes radicados en el extranjero de la CSIC. A diferencia de lo que sucede incluso en países de la región, Uruguay no tiene políticas estatales de atracción académica. En este marco, es razonable analizar posibilidades que abran más a la Udelar a estos flujos internacionales, que enriquecen la vida universitaria.

**Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo.** El POMLP ha cumplido un papel muy importante en racionalizar y habilitar una expansión de la infraestructura académica de la universidad en el país. Estamos llegando al final de la ejecución de las obras previstas, con dos obras de porte como son las nuevas facultades de Humanidades y Ciencias de la Educación y de Química; a las que se les agrega, posiblemente, el nuevo edificio en Paysandú. Debemos formular un nuevo Plan, que ordene y priorice la necesidad de nuevas obras en la próxima década.

**Hospital de Clínicas.** El Hospital atraviesa una situación crítica desde hace décadas, pese a lo cual mantiene su empuje y compromiso universitario como lo demostró en el papel cumplido bajo la pandemia y en la elaboración de propuestas innovadoras de cara al país (tratamiento de cáncer de mama, cirugías ambulatorias, tratamiento y seguimiento de pacientes que sufrieron ACV, tratamiento del cáncer de próstata, atención a embarazos en situación de riesgo). Sin embargo, dada la criticidad de la situación edilicia -atendida parcialmente con reformas realizadas en los últimos años- el hospital requiere avanzar en dos líneas sustantivas. En primer lugar, el país necesita darle un horizonte de refuncionalización claro. La iniciativa del Presidente de la República, de contar con un hospital nuevo para el 2030, ha sido apoyada con calor por los colectivos universitarios. Es hora de la concreción y puesta en marcha de esa iniciativa. La universidad debe incentivar y solicitar al sistema político que ese espacio de diálogo que implique compromisos de largo plazo y que trascienden a una administración, se concrete finalmente. En segundo lugar, se debe definir con precisión su papel en el marco del Sistema Nacional Integrado de Salud (SNIS). Hasta la fecha, el vínculo con la Administración de Servicios de Salud del Estado (ASSE) ha sido *ad hoc*, con la transferencia de pequeños montos de recursos anuales, muy lejano al papel efectivo que el Hospital de Clínicas cumple como prestador de servicios de salud. Se requiere un acuerdo con las autoridades nacionales, en el que, a partir de la demarcación de su rol específico, se definan mecanismos de transferencia de recursos y de complementariedad en

la gestión, con la finalidad de brindar una atención sanitaria de calidad, continuar sosteniendo la formación superior en salud y combatir las asimetrías generadas con respecto a los restantes prestadores públicos. En este plano, la Udelar no puede mantenerse en un rol pasivo, sino que debe plantear, en una discusión inmediata ASSE y el MSP, la demarcación del conjunto de opciones posibles.

**Evaluación.** La universidad debe avanzar en una lógica de evaluación sistemática y rigurosa de sus programas, habilitando rediseños concretos o la reconfiguración de herramientas de política que no arrojen los resultados esperados. Esto vale para todas las líneas programáticas. Hay experiencias en la materia en CSIC, se acaba de concretar la evaluación del programa PDU. Corresponde que otras innovaciones de política sean evaluadas. Por ejemplo, en el ámbito de la enseñanza, luego de una década de vigencia de la Ordenanza de estudios de Grado, parece razonable evaluar los cambios en los planes de estudios que su implementación desencadenó. Los procesos de acreditación, todos ellos exitosos, son un mecanismo de evaluación externa que debemos seguir fomentando y preservando en sus estándares de calidad. No obstante, la evaluación no es una actividad sistematizada en las distintas herramientas de política. Construir capacidades en esta dirección es clave, más teniendo presente que la universidad cuenta con cuerpos docentes con experiencia, acumulación académica y reconocimiento en la evaluación de políticas públicas en general.

**¿Qué estructura y marco normativo para qué universidad?** La universidad de hoy y la universidad del mañana es una institución sustantivamente diferente a la universidad de fines del siglo XX, más allá de las líneas de continuidad y reconocimiento de sus tradiciones. Estos cambios obligan a pensar en la pertinencia de las estructuras institucionales vigentes, como sostén de desarrollos armónicos futuros.

Es una institución de mayor porte y más compleja, donde las demandas de resoluciones se multiplican. Pese a esa realidad, conviene comenzar reconociendo que es una estructura que logró sortear con éxito las exigencias de la pandemia, mostrando decisión y temple política para incorporar cambios pertinentes y profundos en tiempos muy acotados. Pero desde la gestión de carreras conjuntas hasta la emergencia de espacios de acumulación académica que no se restringen a los servicios, pasando por la aparición y consolidación de otro tipo de servicios –los Cenures– es bastante evidente que es necesario discutir y diseñar nuevos cambios que doten de funcionalidad a la universidad y fortalezcan su músculo de definiciones políticas.

El camino es simplificar y jerarquizar los ámbitos de definición política centrales, en un proceso que fortalezca el intercambio, la explicitación de diferencias y la concreción de síntesis por parte del cogobierno. En suma, impulsar con decisión la democracia deliberativa propia de nuestra vida universitaria. A su vez, es necesario aumentar la descentralización de capacidades profesionales y decisiones en ámbitos gobernados a nivel de los servicios, áreas, consejos delegados. Sustituir controles ex ante por controles ex post. El marco normativo actual perpetúa inequidades, introduce ineficiencias, rigidiza a una institución cuyos procedimientos centrales fueron definidos para un demos mucho más acotado y menos diverso, al tiempo que limita la libertad creativa de estudiantes y docentes y su participación en la vida académica global, con la imprescindible impronta cosmopolita y de trabajo en red que caracteriza a la creación, difusión, democratización y apropiación del conocimiento. Para ser precisos: los cambios normativos no aseguran que la Udelar brinde respuestas razonables

a los desafíos que enfrenta hoy como principal institución de educación terciaria y superior del país. La institución avanzó en aspectos medulares —carrera docente, descentralización, planes de estudios, entre otros— pero esos mismos cambios imponen una presión adicional al marco normativo, haciendo que, en prospectiva, la camisa de fuerza de nuestra estructura actual se convierta en una traba relevante para su desarrollo. Los síntomas del agotamiento del modelo institucional son visibles y conocidos. La democracia institucional se encuentra resentida desde que no todas las personas vinculadas a los colectivos universitarios están representadas con voz y voto en los principales órganos de decisión. A título de ejemplo, en la apertura democrática el 97% de los docentes elegían representantes con voz y voto en el CDC y en la AGC. En la actualidad, un 12% de los docentes no eligen representantes a la AGC y un 30% no incide en la definición de integrantes del CDC con derecho a voto. Entre el estudiantado, destaca la situación de quienes ingresan en los Cenures, donde cerca de un 70% no elige representantes a la AGC.

Estas dinámicas no dependen exclusivamente de la Ley Orgánica. Por eso, el camino es pensar la estructura normativa global de la universidad —qué decisiones son susceptibles de ser delegadas y simplificadas, cómo jerarquizar la discusión política en los ámbitos del gobierno universitario, cómo incorporar a los integrantes de la comunidad que hoy tienen menos peso en las decisiones— sin cambios legales, para identificar cuáles son los aspectos que debemos modificar de la ley orgánica. Al respecto, quiero ser preciso: a mi juicio, cualquier discusión sobre la ley orgánica debe ser quirúrgica. No se trata de embarcar a la universidad en una macro de discusión sobre cada uno de sus artículos, sino identificar con precisión milimétrica cuales son las disposiciones que hoy constituyen camisas de fuerza para una democracia plena y un funcionamiento efectivo, aquellas disposiciones que acentúan el perfil federativo y profesionalista, que complican la inclusión de integrantes de la comunidad en la democracia interna, que no permiten un funcionamiento más ágil, no permiten jerarquizar la discusión política ni interpretar formas de participación más vigentes y actuales. Por cierto, definir un cambio normativo de corte legal no es sinónimo de presentar esos cambios al parlamento nacional. Pero si no avanzamos sistemáticamente en esta materia, la convivencia en la diversidad se verá afectada y es algo más que probable que las fricciones y reclamos internos comiencen a generar espacios de conflicto. Justamente, la universidad debe demostrar que es capaz de discutir e identificar, desde su autonomía, los cambios que habiliten a pensar en varios futuros posibles capaces de colaborar e ir de la mano con el desarrollo social, cultural y económico del país.

## **Comentarios finales**

La universidad no puede paralizarse ni ante la incertidumbre ni ante los prejuicios ni ante las restricciones presupuestales. Una universidad en movimiento, crítica y propositiva es nuestra obligación y vocación. El camino es enfrentar los problemas del presente sin que constituyan barreras o excusas para pensar el futuro. Debemos ser una Universidad capaz de aportar pensamiento crítico y diverso en todas las áreas del conocimiento y la cultura a la misma vez que es capaz de discutir sus propios rumbos, reconocer sus problemas y apostar a su transformación constructiva. En escenarios complejos, la comunidad universitaria demostró capacidad y generosidad. Ese camino y esas señas de identidad son las que debemos preservar.



Es la iniciativa política institucional el principal instrumento para defender a la universidad, para hacer visible e incuestionable sus aportes para la sociedad, para cumplir con sus fines últimos. Parte de esta historia, tiene que ver con los recursos necesarios para sostener las actuales y futuras políticas. La experiencia de estos años muestra que cuando la universidad concurre a la arena parlamentaria con propuestas contundentes y fundadas, apoyada en la fortaleza de sus respuestas en la coyuntura, obtuvo recursos incrementales en algunas de las áreas programáticas. Por más universidad, en pos de más bienestar de nuestra sociedad.

La pandemia puso en evidencia otro activo de la Udelar. Sin renunciar a la discusión abierta y frontal ni a la heterogeneidad de perspectivas y enfoques profesionales y disciplinares, logramos un trabajo colectivo unitario; tejimos acuerdos difíciles en plazos muy acotados, desplegamos políticas innovadoras con celeridad. Cultivar esa capacidad de transformación institucional basada en esquemas de funcionamientos democráticos y colectivos, en el respeto a las divergencias, en la exigencia argumentativa y en la rigurosidad académica constituye el punto de partida para identificar posibles y fructíferos futuros institucionales.

---

[1] Ver el documento institucional sobre la Universidad en la pandemia, <https://udelar.edu.uy/portal/wp-content/uploads/sites/48/2021/03/La-Universidad-de-la-Republica-frente-al-SARS-CoV-2.pdf>