



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE
JORNADAS INSTITUCIONALES

ISLA DEL CERRITO - CHACO - 28 y 29 de septiembre de 2002

Versión escrita de la conferencia del Dr. Roberto Martínez Nogueira¹

**“Escenarios de la Universidad hoy. Nuevas formas de
organización de la Universidad. Hacia una cultura
organizacional integrada”**

Palabras preliminares

En primer lugar, mi agradecimiento por esta invitación que supone un desafío tremendo. Por un lado, realizar alguna contribución a la tarea tan significativa que ustedes están emprendiendo. En segundo lugar, escapar de una amenaza que nos hicieron en el día de ayer: si el aporte no era suficientemente significativo nos iban a dejar acá, en un edificio muy impresionante que está cerca de este lugar. Y el tercer desafío es cumplir con el pedido de tocar temas tan ambiciosos como los que están señalados en el título de esta disertación. Lo que voy a decir, me doy cuenta ahora, es una glosa de las palabras del Rector. Voy a tocar muchos temas que ya fueron anticipados. Eso no fue combinado, fue un accidente. Además, deliberadamente no traje una ayuda audiovisual porque interpreté que podría restringir los temas por tratar dado el propósito de que mi presentación sea un aporte más a un diálogo que ustedes tienen que realizar. Incluso me hubiera sentido mucho más cómodo participando en un diálogo que teniendo que hacer

¹ **Nota de transcripción:** el presente texto se realiza sobre la base de un discurso predominantemente oral del Dr. Martínez Nogueira y por el trabajo efectuado no es, en la acepción exacta del término, una transcripción. Sin embargo, se han respetado absolutamente todos los conceptos desarrollados por el autor y sólo para permitir la legibilidad se han trasladado recursos de cohesión típicos de la oralidad a las características de la escritura. Las formas distintivas del discurso oral se han suprimido, pronominalizado o arreglados por sinonimia. De todos modos, se han conservado ciertas formas expresivas en un intento por mantener el estilo personal del expositor. Debe tenerse en cuenta que hay referencias a otro discurso previo, pronunciado por el Arq. Oscar Valdés, Rector de la UNNE, quien precedió al Dr. Martínez Nogueira en el orden de conferencistas. Los títulos, subtítulos, negritas y demás elementos de edición deben entenderse como un recurso paratextual propio de la instancia de transcripción. Tiempo de lectura aproximado: 35 minutos



Universidad Nacional del Nordeste
Secretaría General Académica
Programa de Formación Docente Continua

- 2 -

esta, así llamada, disertación. Pero bueno, la tarea es disertar y voy a tocar los tres temas que están planteados en el título que fue presentado.



I. E S C E N A R I O D E L A U N I V E R S I D A D , H O Y

El primer tema tiene que ver con el **escenario de la universidad hoy**. Corro el riesgo de repetir lugares comunes, cosas que de tan señaladas forman parte de un sentido convencional que todos compartimos.

Primero, este escenario, sin duda tiene atributos que hacen que la reflexión sobre la institución universitaria sea urgente, sea imperiosa, sea como un deber al cual uno no puede renunciar. Este escenario tiene una dimensión nacional y una dimensión internacional. Por lógica habría que comenzar por lo global, por lo internacional, pero me parece que las circunstancias que estamos viviendo exigen primero partir por alguna mención muy ligera de cuál es el atributo del escenario nacional.

Calidad institucional

Me parece que a ese escenario que todos sufrimos no hay que caracterizarlo tanto por la situación económica o por las incertidumbres políticas sino, básicamente, por la calidad institucional, que caracteriza nuestra sociedad hoy. Esta idea de calidad institucional, y permítanme que haga esta aclaración conceptual, remite a tres nociones:

- Una noción que tiene que ver con el conjunto de reglas, de normas presentes en una sociedad. Se presenta una situación de alta calidad institucional cuando esas reglas, esas normas, son conocidas, son relativamente coherentes, son relativamente estables.
- Un segundo atributo de la calidad institucional se presenta cuando ese conjunto de normas, ese conjunto de reglas, tiene una aplicación consistente y las transgresiones a esas normas y a esas reglas suponen sanciones. Una situación de la alta calidad institucional es cuando las transgresiones se sancionan y se sancionan negativamente. Una situación de baja calidad institucional es una situación en la cual los transgresores persisten en la impunidad.
- Otro atributo de la calidad institucional tiene que ver con la convalidación social de esas reglas y de esas normas. Si esas reglas y esas normas son inciertas, si esas reglas y esas normas no son del todo conocidas o compartidas, y si esas reglas y esas



normas, por otra parte, tienen una temporalidad tal que sumen a la sociedad permanentemente en la anomia y la sociedad no convalida esas reglas, se convive con una corrupción sistémica, corrupción en el sentido de pérdida de los valores y de la calidad de convivencia.

Escenario interno

Creo que este escenario nacional tiene este atributo de baja calidad institucional. Esto me parece mucho más significativo que lo que podamos estar viviendo en términos de penurias económicas o incertidumbre política. Subrayo esto porque me parece que pone a la universidad en un lugar muy particular: determina que la universidad tenga una responsabilidad, que me parece es irrenunciable y que tiene que ver con la reconstrucción de los sentidos sociales, que tiene que ver con al reconstrucción de los valores, que tiene que ver también con estructurar una cierta noción de unidad, de convivencia en un ámbito socio-territorial determinado y con una comunidad de futuro. Pienso que la nota más importante de este contexto nacional es que la universidad debería estar en el punto de partida de una tarea de mejoramiento significativo de esa calidad institucional que, en definitiva, es la calidad de la convivencia.

Escenario externo

Dicho esto con respecto al escenario nacional, un pensamiento también con respecto al escenario de lo que está afuera, que también uno podría definir por los atributos de los procesos económicos, de la incertidumbre con respecto a una reactivación que no llega, con respecto a, digamos también ahí, a ciertas normas de convivencia, arreglos y condición que parecieran estar siendo debilitados, en todo caso, también vulnerados. Creo que más allá de esas cosas hay algo más profundo: estamos viviendo una situación en donde no hay certezas, donde han crecido significativamente las incertidumbres y los riesgos, donde vivimos en el mundo de la duda. Quiero decir, a la vez, que desde las comprensiones de esa complejidad, de esas incertidumbres, el riesgo también es limitado. Entonces vivimos en un mundo que afuera también realimenta este debilitamiento de sentidos, de comprensiones y de desconocimiento de senderos. Y dentro de este desconocimiento de senderos y de destinos de esos senderos, está este vaciamiento de los fines a los cuales hacía referencia el Rector recién y que tiene



manifestaciones muy particulares en esta pérdida o desdibujamiento o dificultad para encontrar aquellas estrellas que de alguna manera orientan al caminante, como decía en su primer párrafo José Ingenieros, en algún libro que durante mi adolescencia todos leíamos. Esta situación de baja calidad institucional en nuestra sociedad, y esta situación de desconcierto, de incertidumbre, de falta de rumbos a nivel global, creo que constituyen elementos claves y fundamentales para repensar la universidad, no tanto en términos de cómo debe operar, sino en términos de cuáles son las contribuciones que debe realizar para que efectivamente vuelva a ocupar la significación que históricamente alguna vez tuvo. La significación que todo nosotros como universitarios pensamos que esta institución tiene que tener. Dicho esto en términos muy genéricos, y aunque no voy a decir nada nuevo, creo que vale la pena repetir algunas cosas que también impactan sobre la universidad y que son tremendamente significativas, muy operacionales.

Esta universidad, en este mundo confuso y difuso, incierto y amenazante, recibe las demandas surgidas de una sociedad cuyo proceso de democratización, en términos no tanto de procesos decisorios sino de las aspiraciones sociales, se va acrecentando y entonces la universidad tiene que satisfacer demandas de un mayor número de individuos, demandas en términos, también, de una mayor variedad de productos y contribuciones.

Mercados de trabajo

En segundo lugar, además de este proceso fundamental de democratización de la sociedad, hay temas muy significativos en términos de los cambios en los mercados de trabajo, con todas las ambigüedades que esto tiene. Lo que nosotros podríamos haber dicho hace siete años tal vez hoy no sea del todo correcto. Todavía no tenemos muy en claro qué es lo que ha pasado, qué es lo que está pasando o qué es lo que va a ocurrir, pero sabemos que algo está pasando y entonces este escenario en términos de mercado de trabajo se hace mucho más complicado y exige de la universidad, para posicionarse frente a ellos, una reflexión muy significativa.

Los cambios



En tercer lugar, y esto es obvio, cambios muy importantes en los sistemas de conocimientos, en la forma de producir conocimiento, en los actores que generan conocimiento, en la forma como estos conocimientos se procesan, como se utilizan, como dan lugar a derechos de propiedad, como estos conocimientos se multiplican en términos de cuáles son los ámbitos que los generan, los procesan y los reciben. Y en este sentido lo único que vale la pena subrayar es que una cierta posición monopólica que en algún momento tuvo la universidad como institución, hoy también se ve no solamente cuestionada, sino también desplazada. Dentro de estos cambios están los procesos muy significativos que indican que se modifican formas, límites, fronteras de la educación, de la educación superior y de la relación de la educación superior con el mundo del conocimiento. Esto quiere decir también que se redefinen los modelos de formación tradicionales en términos de producto finales, de profesiones claramente establecidas, cristalizadas con comunidades, corporaciones, que contribuyen a esa cristalización o consolidación de cuerpo de saberes como estamentos sociales diferenciados. Esta rigidez también juega en esta dimensión de la modificación de temas de conocimientos. También juega el hecho de que aquellas aspiraciones sociales, estos cambios en el sistema de conocimiento, estos cambios en el mercado de trabajo, etc., hacen que no pueda pensarse en el proceso educativo, y en particular en la educación superior, como un proceso cerrado sino como un proceso abierto. Abierto hacia los costados pero también abierto en términos verticales. Digamos que no hay etapas finales en la formación superior. Esto también tiene consecuencias fundamentales en cómo se define o piensa a sí misma la universidad.

Los recursos

Un elemento final que forma parte de esto es el problema de los recursos. Es un problema universal pero es mucho más dramático en esta circunstancia, en la medida en que se democratizan las sociedades, y en la medida que la activación social genera más demandas, los recursos volcados a este tipo de actividad, en primer lugar, están sometidos a una competencia que es muy fuerte y que es inédita. Lo que está en cuestión muchas veces es cuál es la prioridad que se debe asignar a los recursos sociales. Entonces, no sólo es una cuestión de pensar los recursos desde la perspectiva



de los requerimientos de la educación superior, sino un desafío fenomenal es cómo se justifica o se legitima la demanda de los recursos para la educación superior o para la actividad universitaria en general frente a otras aspiraciones, requerimientos o exigencias sociales. De manera que frente a una multiplicación de desafíos, también existe esta restricción, que yo afirmaré, tal vez con un exceso de pesimismo, como una proyección de restricciones crecientes en materia de recursos.

Expectativas sociales

Por último, otra cuestión vinculada con estos datos, y que me parece que forma parte del escenario que no puede dejar de mencionarse, tiene que ver con que la sociedad, o espera, o tiene expectativas con respecto a la universidad, que tienen componentes con ingredientes nuevos y que agregan complejidad a la forma de pensarse y de actuar de la propia universidad. La expectativa social ya no es solamente que la universidad provea personal capacitado para la ocupación de ciertos roles profesionales, sino que también realice otros tipos de contribuciones. Al escenario de incertidumbre de deterioro institucional y demás, una expectativa existente y que tal vez no tiene la fuerza que nosotros mismos deseamos es que la universidad realice no solamente esta contribución en términos de formación de recursos humanos sino también una contribución en términos de ideas, de proyectos, en términos de construcción de futuros posibles y deseables. Es decir que, en diálogo con la sociedad, pueda incorporar algún sentido a una sociedad que ha ido perdiendo el sentido.

Creo que éstos son, en alguna medida, lugares comunes y muchos casos son ventanas que abren un paisaje que no es de claridad, que en todo caso es un paisaje que invita a seguir indagándolo, explorándolo, porque ya digo, no es una fotografía que tenga un buen relieve sino que en algunos casos son cosas difusas que suelen llevar a distintas interpretaciones, como las manchas de Rorschach. Algunas de estas cosas que están ahí, que están en nuestra sociedad y que están afuera, hacen que la reflexión de la universidad como institución sea impostergable, sea como una obligación que nosotros debemos afrontar.



II. LA UNIVERSIDAD COMO INSTITUCIÓN

Quisiera ahora abrir un segundo capítulo que tiene que ver con **la universidad como institución**, no 'esta' universidad, sino LA UNIVERSIDAD, la institución universidad.

Valores de la universidad

En primer lugar, la universidad es institución en función de ciertos valores, de ciertas comprensiones compartidas, que remiten al saber, a la libertad, a la creatividad, a la responsabilidad individual, a la tolerancia, a la participación, a la convivencia. Éstos son elementos que están ahí y sería difícil pensar una universidad - por lo menos en la cual nosotros nos hemos socializado y en la cual participamos - si estos valores no son reafirmados y concretados a través de las prácticas cotidianas. Éste es un elemento básico de la universidad, por acá pasa el sentido de la universidad - y a lo largo de estos minutos hay dos palabras que voy a repetir constantemente que son SENTIDO e IDENTIDAD -, hay un sentido que pasa por estos valores.

Universidad como ámbito de tensiones

Además, la universidad, como institución, tiene otra faceta que es su carácter plural, congrega a distintos actores. Es una mezcla de motivaciones, de propósitos, de aspiraciones. Es una mezcla de distintas disciplinas, trayectorias y tradiciones de conocimiento, de comunidades académicas, cada una de las cuales tiene hasta su propio criterio de evaluación. De manera que la universidad tiene elementos comunes con estos valores y tiene también estas diferenciaciones internas que tienen que ver con la diversidad que acoge. Esto supone que la universidad es un ámbito permanente de tensiones. No puede pensarse la universidad sin tensiones, lo que no quiere decir conflicto, quiere decir desafíos. La universidad tiene algunas tensiones que le son propias y que tienen que ver con cómo reconcilia la unidad de sentido con la diversidad que encubre en su interior, cómo hace que la pluralidad de actores orienten su comportamiento como si constituyeran un conjunto, que se identifica como tal, con cosas que comparte y con responsabilidades que también son comunes: primera tensión propia y primer gran desafío de la universidad.



Segundo, una gran tensión permanente en la universidad es cómo reconcilia la especificidad de la libertad, de la creatividad, la tolerancia, la responsabilidad individual en última instancia, con los requerimientos de toda organización. Requerimientos que tienen que ver con orden, con procedimientos, con división de trabajo, con manejo de recursos. Cómo se reconcilia la libertad creadora con el orden y la restricción que toda organización supone: esto es una tensión. Cómo se reconcilia la racionalidad global de la institución con la racionalidad local de la institución universitaria.

Y tercero, creo que hay una tercera tensión permanente en la institución universitaria, que es cómo reconcilia las expectativas sociales, que siempre son enormes, casi infinitas, muy diversas, con las posibilidades efectivas que la universidad tiene de satisfacer esas expectativas. En definitiva, cómo hace la universidad para focalizar su acción, cómo hace para establecer sus propias prioridades, cómo hace para decir que no a ciertas expectativas o ciertas aspiraciones sociales que son legítimas, obviamente, pero que no pueden ser satisfechas con los recursos y las posibilidades de la universidad. Cómo se hace para reconciliar los deberes con la capacidad para satisfacer esos deberes. Lo que estoy subrayando es elemento de tensión que permanentemente aparece en este tipo de institución.

Además, hay otras tensiones, de otro orden. Yo diría que son tensiones menos espectaculares, menos relevantes, pero son las tensiones cotidianas que muchas veces demandan el tiempo y consumen los compromisos. Tensiones que se dan dentro de la institución universitaria tanto en los niveles de gestión como en los de conducción y que tienen que ver con cómo se reconcilian las distintas exigencias entre las tareas, entre los aspectos técnicos de realizar las tareas, las tareas de investigación, las tareas de docencia - el profesor frente a los alumnos -, cómo se reconcilia esto que es motivo de formalización, de reglamentación, de regulación, de convalidación externa, en términos de la utilización de estándares que de pronto no son propios de la propia universidad sino que son de todos los sistemas universitarios o de toda actividad universitaria, cómo



se reconcilia esto con las particularidades específicas de personas, de grupos, de comunidades dadas, que están en una universidad, que no son estandarizables, que no son universalizables, que no son transferibles, no incorporables de otros ámbitos a otros contextos. Cómo hay una tensión permanente entre lo que debe ser técnicamente con lo que socialmente es viable en una institución, cómo se articula personas con roles, cómo se articula comportamiento con unidades estructurales, esto es la temática cotidiana de la gestión universitaria. Otro aspecto, también de este segundo plano, extremadamente relevante y muy cargado, es cómo la propia institución universitaria, la conducción, la gestión, reconcilia su visión de sendero de largo plazo y de consecuencias de largo plazo con las decisiones que se toman hoy. Las actividades universitarias, en general, son evaluables solamente recién en un largo plazo. El producto de la investigación es evaluable no hoy o mañana, es evaluable por su impacto, por sus consecuencias, es evaluable en cómo se inserta en el universo de conocimiento establecido de cada disciplina o por cómo la sociedad hace uso de él. Esto no es evaluable hoy y de la misma manera no es evaluable hoy el producto definitivo, el impacto de la actividad educativa. Eso no se mide por el rendimiento del alumno en el aula sino, en todo caso, por las capacidades que luego, en la disciplina o en la profesión ese individuo pueda efectivamente desplegar. Entonces, en toda universidad, y resumo, hay una tensión en cómo se compatibilizan las orientaciones de largo plazo con las decisiones de corto plazo. Volveré después sobre esto que tiene que ver con las visiones estratégicas, con el papel de los planes en las universidades y, tal vez, también con las dificultades de que esos planes efectivamente se conviertan en carne de las decisiones cotidianas.

Hay otras tensiones que ya anticipé y por lo tanto menciono simplemente. Están relacionadas con cómo se satisfacen las expectativas externas con las capacidades internas, con cómo hay que reorientar recursos para darle nuevo sentido social a la actividad de la universidad, en una universidad que tiene (todas las universidades las tienen) tremendas rigideces, en términos de las inercias de las cosas que se hacen, inercias de los ámbitos en los cuales esas cosas se hacen y las inercias de los criterios a partir de los cuales se evalúan las cosas que ya se hacen porque están establecidas. Por



lo tanto, la reconciliación de estas demandas de las tareas internas con las expectativas externas es extremadamente difícil.

Resolución de las tensiones

Pues hablé de escenario y de algunas tensiones propias de la institución universitaria, quiero concluir esta parte señalando cómo suelen resolver las instituciones estas tensiones que están ahí y que están seguramente, en esta universidad. Pero que están, uno puede apostar, en todas las universidades, porque son como esenciales a la naturaleza de la institución universitaria.

Resolución por la jerarquía

Uno puede resolverlas, y esto es una afirmación caricaturesca, a través de la jerarquía, uno podría resolver alguna de estas cuestiones a través de la autoridad. Pero, sin duda esto va totalmente a contrapelo con el carácter plural, participativo, democrático, que tiene que tener la institución universitaria. De manera que tenemos que dejar de lado la ilusión de que la autoridad, o la jerarquía o la concentración de poder es un modo de resolver algunas de estas tensiones. Resolverlo por ese medio, va contra el sentido, por la naturaleza de la concepción de universidad que, apostaría yo, compartimos. En las universidades que tienen esos atributos de resolución de estas tensiones, vía la autoridad, uno puede cuestionar si son ámbitos adecuados como para satisfacer los valores que nosotros incorporamos a la idea 'universidad'. Por supuesto, ustedes conocen que hay muchas universidades que están reguladas a través de la jerarquía.

Resolución por el compromiso

Otra forma de regular algunas de estas tensiones es a través del compromiso, es a través de la negociación entre los actores plurales que forman parte de esta institución. Una resolución basada, y acá viene la caricatura, exclusivamente en el compromiso. Esta solución que muchas veces es la que nosotros vivimos y que también compartimos tiene también consecuencias severas sobre el sentido, porque esto hace o produce que la universidad tenga un rumbo que esté determinado por resultados de los compromisos circunstanciales y por los recursos que cada uno de las partes comprometen y pueden movilizar frente a decisiones discretas. Es una forma de convivencia, pero tiene



consecuencias negativas sobre el sentido institucional que es la esencia de la institución universitaria.

Resolución por SENTIDO compartido

Esto quiere decir que hay una tercera vía, tal vez utópica pero sin duda sí deseable, de resolver esas tensiones, que no es ni por la jerarquía ni por el compromiso permanente, sino que es por compartir el SENTIDO, sino que es porque la comunidad universitaria, a pesar de su diversidad interna, a pesar de sus diferenciaciones, comparte una cierta noción de cuál es el ámbito en el que está, cuáles son las contribuciones que ese ámbito tiene que brindar, cuáles son las reglas de juego que ese ámbito debe incorporar, aplicar y convalidar socialmente. Quiero decir que el involucramiento de los actores reconoce la necesidad de tener una cierta calidad institucional en el ámbito de la universidad, calidad institucional que acá tiene las mismas notas que mencioné antes con respecto a la calidad institucional de los países donde las transgresiones son sancionadas, donde haya un sistema de reglas que sea conocido, estable y respetado; y, que ese sistema de reglas tenga alguna legitimidad acordada por los participantes. De manera que toda institución tiene tensiones, la forma de resolver productivamente esas tensiones es fundamentalmente, por el carácter de la institución universitaria, la reafirmación del sentido institucional y este el tema que va a fundamentar muchas de las consecuencias operativas que espero más adelante poder enunciar.

III. LA UNIVERSIDAD ACTUAL

Hablé de escenario, de la universidad como institución y quiero abrir un tercer capítulo referido a **la universidad actual**, sobre qué es lo que está pasando en término de las universidades hoy. A pesar de que enuncio esto de manera tan pretenciosa, es muy modesto lo que voy a decir, pero quiero poner ciertas piezas arriba de la mesa y también insistir sobre la segunda noción que quiero incorporar a mi mensaje, que es la noción de la IDENTIDAD.



La identidad institucional como objeto de elección

Pensemos en la universidad hoy. En el mundo hasta no hace mucho, había hasta ciertos modelos establecidos cuando uno pensaba en la noción de universidad y la ubicaba geográficamente. Esta asociación entre universidad y ámbito geográfico, continentes, países, de alguna manera nos daba como una cierta aproximación, una cierta idea de con qué nos íbamos a encontrar. La universidad inglesa es distinta a la universidad americana o era distinta; la universidad alemana tenía todavía las marcas digitales de Humboldt; la universidad francesa era heredera del modelo napoleónico. Es decir, había claros modelos. La universidad latinoamericana existía como un tipo diferenciado, los latinoamericanos contribuimos a esta diversidad de modelos con una creación que tiene elementos originales, esto era lo que hasta no hace mucho resultaba más o menos claro. ¿Qué está pasando últimamente? Que estas precisiones, estas claras diferenciaciones, se han ido borrando en gran medida y tenemos por delante nuestro una multiplicidad de modelos, de los más diversos, en términos de perfil que van adquiriendo, de las ofertas que realizan, de sus mecanismos de financiamiento, del modo de relación entre la institución y sus clientes, por decirlo de alguna manera, sean éstos alumnos, sean éstos usuarios de los conocimientos o destinatarios de los conocimientos producidos. Esto ha crecido tremendamente en términos de variedades posibles, identificables empíricamente. Hace poco leía un trabajo que tenía el muy amenazante título **“La universidad ha muerto”**. Lo que este trabajo afirmaba es que lo que había muerto era el concepto de universidad como referencia, con una denotación compartida, que pudiera dar lugar a un discurso inteligente entre actores. Lo que afirmaba era que había que abrir la caja negra. Quizás esta palabra ‘universidad’ dejaba de tener sentido para ganar sentidos, denotaciones, mucho más específicas, que requerían adjetivaciones de la misma noción de universidad. Esto se está produciendo y también lo vemos en la Argentina. Aquí vemos una proliferación de instituciones, hay una proliferación de modelos institucionales, hay diversos modos por medio de los cuales las universidades tratan cuestiones tales como su presencia geográfica o su dispersión geográfica, cómo definen u orientan o concentran sus ofertas; hay distintas alternativas empíricas de



articulación entre investigación y docencia; hay una notable diversidad en las formas en las cuales la actividad de postgrado se inserta dentro de las estructuras tradicionales (generalmente lo hace de manera muy imperfecta). Hay distintas opciones o aspiraciones, al menos más que redes empíricas, de articulación de la universidad con el sistema educativo en general o de la universidad con el medio; hay distintas estrategias con distinto grado de éxito de financiamientos complementarios. Es decir, lo que estoy afirmando, es que esta imagen de lo que es la universidad como institución, los modelos universitarios, han ganado en ambigüedad y han ganado también, y la palabra 'ganado' la uso tal vez de una manera impropia, ha ganado en términos de pasar a ser resultado de una opción. Si nosotros pensábamos en una nueva universidad hace cuarenta años, probablemente se daba un fenómeno que la gente de teoría de la organización, y acá debe haber algunos de ustedes que de estos temas conoce mucho, llama 'isomorfismo institucional'. Hace unas cuantas décadas, probablemente, lo que hubiese ocurrido es la reproducción de ofertas, formatos, modos de funcionamiento ya establecidos de lo que una universidad es o debe ser. Este proceso de diversidad de modelos hace que el modelo pase a ser una opción, pase a ser una elección, es decir, el modelo no es algo que viene dado sino que el modelo es, como antes dijo el Rector, una construcción, y por lo tanto, como es una construcción, también es un objeto de elección. Lo que quiere decir, en otros términos, es que la identidad institucional es un objeto de elección, es un objeto de construcción. Por lo tanto, toda comunidad universitaria que avanza o que pretende avanzar en la construcción de un sentido que le dé unidad de pertenencia, que le dé al mismo tiempo unidad en términos de proyección, que le dé unidad en términos de comprensiones compartidas, tiene que plantearse explícitamente cuál es su identidad. La identidad definida, entre otras cosas, por lo que hace, y lo que hace, cristaliza lo que podemos llamar 'modelo institucional'. Sintetizo nuevamente lo que estoy tratando de insistir aquí: hay una tarea de construcción de sentido y hay una tarea de construcción de identidad.



I V . S E N T I D O E I D E N T I D A D D E L A U N I V E R S I D A D

Esto me lleva a un cuarto capítulo, que trata sobre procesos universitarios que están ligados a estos dos términos sobre los que estoy insistiendo tanto: ***SENTIDO E IDENTIDAD***.

Sentido e identidad: Las lógicas internas

En primer lugar, la universidad como institución que tiene muchas de las tensiones que anticipé, supone que en su interior debe superar ciertas restricciones o debe convivir con ciertos riesgos que alimentan el deterioro del sentido y la pérdida de la identidad. Ciertos elementos que yo resumiría como la coexistencia de ciertas lógicas, de distintas demandas, de distintas exigencias, de distintos campos, la palabra no interesa demasiado, porque apelo en este momento más a la intuición que a la precisión terminológica. En toda universidad hay una lógica, yo diría disciplinaria, que tiene que ver con comunidades académicas, que tiene que ver con profesiones, lógica que está asociada muchas veces a esas comunidades académicas. Esas profesiones generan corporaciones, entonces, hay también una lógica corporativa que se agrega, que coexiste con una lógica que tiene que ver con las demandas propias de las formas en que el conocimiento se genera o se procesa en determinadas disciplinas, duras o blandas, más científicas, más profesionales, etc. Hay una lógica que tiene que ver con los estamentos que conviven, aunque la palabra estamento no me gusta, llamémoslos así, los claustros -los docentes, estudiantes, graduados, no docentes, etc-, que tienen visualizaciones, que tienen aspiraciones, que tienen intereses, que también agregan a esta cosa de fragmentación. Hay una lógica política que está presente. A veces la lógica política no es política institucional sino que también, obviamente, todos lo conocemos, no tenemos que ocultarlo, es lógica partidaria. Hay una lógica burocrática que tiene que ver con los requerimientos formales, procesuales, de toda organización compleja. Y una universidad como ésta, que tiene 60.000 alumnos, necesita tener un aparato burocrático que por obvia consecuencia es complejo. Además, hay una lógica dentro de estas instituciones, que es como una lógica contenedora, que no sé como llamar pero que es



una lógica por la supervivencia de la propia institución frente al medio, frente al proveedor de recursos, que tiene que ver con el propio mantenimiento de la institución, independientemente de sus contribuciones, aportes, sino de su existencia como continente de cosas que se dan en su interior. Si estas lógicas distintas no se articulan con un sentido compartido y si no responden a algún sentido de identidad, también compartido, son lógicas que implican irrupciones, implican fracturas, que deterioran la institución. Estas lógicas puede determinar procesos autónomos, pueden precipitar fuerzas centrífugas, pueden precipitar conflictos por la hegemonía o por el control. Lo que estoy insinuando es obvio, es que la condición, la convivencia, la calidad institucional de una universidad, consisten también en cómo se reconcilian estas lógicas, cómo estas lógicas pueden convivir haciendo que el conjunto sea contribuyente a esa noción de sentido y a esa noción de identidad. Acá voy a hacer como una nota a pie de página, como una referencia terminológica que creo que vale la pena para esto y que tiene que ver con lo que mencioné hasta ahora varias veces sobre la calidad institucional.

Gobierno - Gobernabilidad - Gobernanza

A veces se habla de gobierno, se habla de gobernabilidad. Hay una noción que en los últimos años en Ciencias Políticas, sobre todo, tiene una gran difusión, noción de difícil traducción, que en inglés se denomina '***governance***', que algunos traducen como 'gobernanza' y otros como 'gobernancia' y que forma parte de un continuo conceptual que es el siguiente: el gobierno es las estructuras y las decisiones generadas por la cúpula de la organización y que apuntan al comportamiento de toda la entidad. La gobernabilidad tiene que ver con las consecuencias de esas estructuras y de esas decisiones, tiene que ver con la implementación y tiene que ver con la consecuencia de la implementación. Yo puedo tener ejercicio de gobierno, pero eso de ninguna manera me asegura que yo tengo gobernabilidad. La gobernabilidad tiene que ver con la capacidad de tener impactos con las decisiones que se adopten dentro de la estructura de gobierno. La gobernanza es algo más complejo, tiene que ver con una idea que es algo así como la de concierto, en el sentido de partes autónomas que entran como si fueran en un ballet, no por autoridad, no por gobierno, sino por articulación, sino por acople,



por ajuste mutuo. La universidad puede tener problemas de gobierno, puede tener problemas de gobernabilidad, pero muchas veces tiene problemas de gobernanza, puesto en este sentido porque la gobernanza, en definitiva, la buena gobernanza, consiste en que estas lógicas se articulan, se entrecruzan, se complementan, pero no se obstruyen.

Lo que estoy diciendo de una manera muy ligera, después me gustaría precisarlo, es que el esfuerzo sistemático para la construcción de sentido y de definición de identidad institucional contribuyen a una buena gobernanza y que preservarla es condición necesaria como para preservar el sentido y la identidad institucional. Si la gobernanza no tiene esta característica de buena calidad y las lógicas juegan a la fractura, se pierde el sentido de la institución, se pierde la identidad, se pierde el reconocimiento social, y se pierde el para qué y entonces la universidad pasa a ser como cualquier otra entidad y, en este caso, en función de los compromisos que todos tenemos asumidos, fracasaríamos como académicos, fracasaríamos como ciudadanos.

Las fronteras internas

Un punto siguiente (insisto en esto de sentido, identidad y gobernanza, en estos términos que digo, no es gobierno y es más que gobernabilidad, es concierto). Dicho esto, y quiero decir algunas cosas con mucho cuidado, quiere decir que las estructuras, los procedimientos, las regulaciones, los marcos normativos, son condiciones importantes, yo me animaría a decir, condiciones necesarias, pero no condiciones suficientes. Las instituciones son los hombres, sus concepciones y sus relaciones, sus valores y sus comportamientos, no son ni los escritorios, ni los planes de estudio, ni las actas de las reuniones del Consejo Directivo. ¿Cuál es la consecuencia que quiero extraer de aquí? Muchas veces, y voy a mencionar algunos casos de éstos, las estructuras, los modelos normativos, los procedimientos, juegan en contra de la integración institucional porque implican restricciones, barreras y fronteras. En estas instituciones, como son muy complejas, el modificar algunos de estos datos, algunos de estos parámetros, suele ser extremadamente difícil y puede llevar un largo tiempo y un largo período de negociación. Eso de ninguna manera quiere decir que hay que postergar las acciones de construcción de sentido y de reafirmación de identidad hasta el momento



en que alguna de estas fracturas, fronteras o restricciones se superen. Espero ser claro en lo que estoy diciendo, si soy claro yo quisiera hacer algunas referencias a cómo ciertas estructuras, ciertos procedimientos, ciertas normas dificultan o generan restricciones en términos de esta construcción de sentido y de construcción de identidad. Miremos a los sistemas de gobiernos, miremos a la forma de cómo se estructuran las universidades, ya sea en departamentos o ya sea en facultades, miremos a cómo las universidades se implantan territorialmente en términos de su dispersión geográfica, o incluso, al interior mismo de un campus, y vamos a ver que efectivamente estas resultantes, estas diferenciaciones estructurales y estas especializaciones funcionales es como que particionan la universidad. La universidad deja de ser universidad para ser una sumatoria de partes, una sumatoria de facultades, una sumatoria de recintos, una sumatoria de mecanismos decisorios de difícil articulación: Consejo Superior, Consejo Directivo, Decano, Jefatura de Departamento, Direcciones de carreras. Es decir, si yo necesito partir, el tema es cómo reunifico. Por lo tanto, la forma de partir es parte significativa de esto. Probablemente, uno podría afirmar que muchos de los intentos que hoy están ocurriendo en las universidades que quieren renovarse y ponerse a tono con las expectativas sociales, capacitarse y calificarse para ganar prestigio y competencia en el mundo del saber, en el mundo de la investigación, en el mundo de la docencia, están relacionados con tratar de minimizar o de ablandar o de relativizar el peso de algunas de estas fronteras. Una tarea de muchas de estas universidades que se empeñan en un camino de innovación y perfeccionamiento es hacerse internamente más porosas y esa porosidad interna tiene que ver no solamente con cómo se hacen los procesos académicos, cómo se hacen las tareas de investigación, cómo se toman decisiones, sino que tienen que ver también con cómo se revisan estructuras, cómo se revisan marcos normativos, cómo se revisan formas de operar, que sin duda están asociadas y que tienen su legitimidad, con respecto a los estados de desarrollo epistemológico, disciplinario, de la formación de profesiones y de la formación de individuos, en otra época pero no en la actual. Es decir, campos epistemológicos muy claramente delimitados, profesiones cristalizadas y convalidadas socialmente, con ocupaciones precisas en el mercado de trabajo justificaban universidades con estructuras internas de



muy poca porosidad y con unidades altamente autocontenidas. Los cambios que se han dado en términos epistemológicos, disciplinarios, profesionales, en las formas de procesar y generar conocimiento, en la redefinición de los campos de conocimiento, hacen que esas barreras tengan que ser revisadas.

Procesos transfronterizos

Ahora bien, supongamos por un instante que las propias rigideces institucionales hacen que esa revisión sea difícil, sea compleja. ¿Esto quiere decir que las instituciones tienen que detenerse para esperar el momento en que la oportunidad se dé como para modificar esas restricciones? Me parece que no. Creo que hay recursos a disposición de las instituciones. Hay un viejo modelo, de Homans, que algún sociólogo presente conocerá, que decía que hay una secuencia, que la actividad genera interacción entre los actores y que a su vez esta interacción genera sentimientos. Por lo tanto, lo que hay que hacer es generar -cuando hay barreras de apreciaciones, cuando hay barreras de comunicación- actividades compartidas, que a partir de las interacciones generadas los actores vayan moderando apreciaciones y comprensiones de la realidad. Esto quiere decir que aún con esas rigideces estructurales, promover actividades a través de la fronteras puede ser tremendamente beneficioso y contribuyente a la reconstrucción del sentido y de la identidad institucional. Entonces ahí viene un énfasis en pensar la universidad transversalmente, pensarla a través de la fronteras que internamente la universidad haya construido -fronteras entre facultades, fronteras entre actividades, pues muchas veces no hay ninguna relación entre docencia e investigación, entre investigación y transferencia o extensión, etc.-. Vemos que la universidad tiene muy frecuentemente estas fronteras, que son verticales y horizontales. Por lo tanto, una necesidad y una estrategia es generar actividades transfronterizas que incluyan procesos que vayan reconstituyendo o reafirmando este sentido de unidad institucional, de sentido y de identidad. Hay articulaciones horizontales y hay procesos horizontales también que pueden sumar en la dirección que vengo mencionando: la prospección al medio, para identificar demandas y problemas para cuya solución la universidad puede contribuir, no puede ser una tarea de un ámbito cerrado, sino que tiene que ser una tarea colectiva; los procesos de planeamiento y de programación internos, obviamente, no



pueden quedar reservados a las jerarquías, sino que tienen que ser procesos de reconocimiento de necesidades mutuas y de articulación hacia el futuro para que también superen estas fracturas fronterizas. Entonces, lo que estoy subrayando, es que la institución tiene estas fronteras, que requieren ser ablandadas. Una forma de hacerlo es a través de estos mecanismos transfronterizos, horizontales, que sumen aportes, perspectivas, pero cuyo objetivo latente, además de los objetivos explícitos que puede tener, apunte a construir una comprensión compartida,

Prioridades y presupuesto

Esto me lleva a otro punto (estoy haciendo una acumulación no sistemática porque me está angustiando el tema del tiempo): un proceso compartido es la prospección al medio, un proceso compartido es la programación, un proceso compartido es identificar las posibilidades institucionales frente a las restricciones a las cuales debe someterse, y esto implica establecer prioridades, esto implica la tan sensible cuestión de la presupuestación. Es decir, esto implica que -si tengo prioridades y defino mi perfil y defino mi sentido- tiene que tener consecuencias operacionales, por ejemplo, sobre asignaciones presupuestarias, que no pueden o no deben seguir siendo realizadas en función de antecedentes históricos que pueden ser la resultante de cristalizaciones, de compromisos pasados, pero que de ninguna manera tienen que ver con el sentido institucional de la universidad y de su relación con el medio. Es decir, el presupuesto no puede estar generado y definido a partir de las apreciaciones y definiciones internas de necesidades, sino que tiene que estar definido a partir de misiones y contribuciones esperadas. Esto no solamente es un problema de técnica presupuestaria, no es cuestión de poner el presupuesto por programa, es cuestión de redefinir el sentido de la universidad. Si una universidad se niega a discutir las asignaciones presupuestarias quiere decir que de alguna manera se niega a discutir su identidad, se niega a discutir sus contribuciones y se niega a discutir su sentido. Por supuesto que hay muchas razones para negarse y no las estoy deslegitimando, lo que estoy simplemente señalando es que eso es un síntoma de problemas mayores que tienen que ver con las cuestiones centrales de la vida institucional.



V. CULTURA INSTITUCIONAL

En el nombre de disertación que tenía que dar, aparece la palabra cultura, cultura institucional. No voy abundar más sobre eso. ***Cultura institucional sería la resultante de compartir ese SENTIDO y tener cierto tipo de convicciones acerca de una IDENTIDAD.*** Una cultura productiva en una institución académica como una universidad supone el reconocimiento de las reglas, supone los criterios de reconocimiento de las contribuciones, supone sanciones a aquellos comportamientos, a aquellos casos en los cuales existan violaciones a los valores básicos que dan sentido a la institución. Lo que quiere decir es que el sentido de la institución tiene que estar afirmado y tiene que estar explicitado, de manera que salte el tratamiento de la cultura porque creo que con todo lo que dije hasta aquí ese tema está más que insistido.

VI. CONCLUSIONES

Más allá de las reiteradas, énfasis en el sentido y la identidad.

Primera: La construcción de esta institución ‘universidad’ es un proceso que lleva tiempo, y me parece muy significativo lo que el Rector afirmó de una cierta continuidad histórica de empeños porque, en realidad, estas transformaciones institucionales llevan tiempo, son tarea no de ingeniería, son tarea de jardinería. Como decía un sociólogo francés que hace años publicó un libro cuyo título era ***“No se puede transformar la sociedad por decreto”***, entonces parafraseando, se puede decir que no se puede transformar la universidad por decreto. Entonces, esta noción de proceso, de tarea de ingeniería, de tarea de diálogo como fundamento de la transformación institucional me parece que es una conclusión pertinente.



Segunda: En este proceso tiene que haber acumulación, lo que quiere decir es que tiene que haber memoria, lo que quiere decir que tiene que haber reflexión sobre la memoria, lo que quiere decir que tiene que haber -y no me gusta la palabra porque tiene resonancias tecnocráticas o regulatorias a esta altura- evaluación. Es un proceso, además de dialógico, reflexivo, que implica acumulación. Es decir que la historia no se puede inventar desde cero, la historia pesa como inercias, pero también constituye la identidad. De manera que esto quiere decir paciencia por un lado, pero quiere decir tarea sistemática por otro parte: el cambio no es la sumatoria de actos discretos, es la sumatoria de actos encadenados.

Lo que lleva a **la tercera** palabra que me gustaría usar como conclusión, que es la del aprendizaje, aprendizaje colectivo, no el individual. Las universidades más prestigiosas del mundo, en realidad son universidades que detrás tienen una larga tradición. Pero uno se equivocaría si piensa a esa tradición como los ritos de que solamente los miembros del college puede pensar pisar el pasto del college, sino que uno tiene que pensarlo como un aprendizaje compartido y acumulado a través de generaciones. Creo que una tarea de la construcción de la identidad institucional, del sentido institucional, es cómo se socializan los aprendizajes parciales, y esto tiene mucho que ver con cosas operacionales en las que no voy a entrar en este momento pero lo que uno frecuentemente encuentra en las instituciones a las que pertenece es que, por ejemplo, la tarea de extensión, o la tarea de transferencia, o de articulación con el medio, no tienen ninguna relación con la actividad docente o con la actividad de investigación, son campos absolutamente separados. Lo que quiere decir es que no hay acumulación de aprendizaje, quiere decir que en términos de acopio de saber, muchas veces la universidad no acumuló nada a pesar de que haya expandido el rango de funciones que tiene a su cargo en las actividades que presta. Esta idea de aprendizaje tiene que ver con la idea de acumulación no solamente en términos del proceso de transformación, de innovación institucional, sino en términos de acumulación de experiencia, acumulación de conocimiento, acumulación de relacionamiento. Si una universidad tiene relación con



el medio, con una empresa o con un organismo público para transferirles cierto tipo de tecnologías, uno tiene que pensar esa relación de modo que no se agote en el producto que se suministra sino que tiene que concebirse como una especie de matrimonio duradero que puede tener frutos que van mucho más allá porque este enraizamiento con la sociedad forma parte de la tarea de la universidad. Esto lleva también ahora a que no se piense en la universidad como torre de marfil -torre como algo que está por arriba y separado, y de marfil, de material distinto- sino una universidad más enraizada, hecha con los materiales mismos de la sociedad en que está, y esto implica que estas relaciones, por ejemplo de transferencias, son relaciones que tienen que acumularse al resto. Entonces no solamente es hacer más, sino hacer más integrando.

Otra conclusión es que esto requiere, si hay proceso, si hay acumulación, si hay continuidad, si hay reflexión, de **ámbitos e instrumentos** para de alguna manera activar, promover, orientar, monitorear estos procesos institucionales. Digo ámbitos, mecanismos, y no estoy diciendo con esto una oficina, no estoy diciendo una unidad, quiero decir espacios, espacios de diálogo, de reflexión, de sistematización del conocimiento, de acumulación de capacidades analíticas sobre lo que está afuera y lo que está adentro, sobre el largo plazo y su articulación con el corto plazo. Esto quiere decir planeamiento, esto quiere decir monitoreo, esto quiere decir evaluación a nivel institucional, que por cierto tiene que integrar las acciones de monitoreo, de evaluación de actividades discretas y específicas, pero tiene que haber algún mecanismo de agregación, de acumulación, que permita el aprendizaje. Todo esto supone, y termino, prácticas, prácticas de diálogo, de reunión -como éstos-, supone los ámbitos y la utilización y el ejercicio de los ámbitos. Esto también requiere sistemas con la denominación más tecnológica y más material posible. Esto requiere sistemas de información; esto requiere mecanismos que faciliten la comunicación; esto requiere cierto tipo de infraestructuras que sostengan a esos ámbitos, que realicen estas funciones y que permitan la construcción de esta acumulación y aprendizaje, todo en función de la necesidad de preservar el sentido, de construir la identidad institucional.