

Hacia una segunda reforma universitaria. Algunas condiciones que deberían verificarse para lograr una reforma exitosa

Tulio Abel Del Bono

Rector,
Universidad Nacional de San Juan
San Juan, República Argentina.

Resumen

El objetivo de este artículo es establecer las condiciones para el logro de lo que podría llamarse "una Segunda Reforma Universitaria", en honor de la Primera iniciada en Córdoba, Argentina en 1918 y en virtud de la magnitud de la transformación que habría de producirse en la educación superior en la región. Se inicia con el planteamiento de un conjunto de condiciones principales que deberían verificarse para innovar exitosamente, tales como: la dilucidación sobre la necesidad de efectuar cambios en los modelos o en las metodologías; el logro de un consenso previo entre los actores implicados; condiciones derivadas del entorno de la educación superior; condiciones estatutarias; condiciones organizativas y condiciones atribuibles al comportamiento de los integrantes de la comunidad universitaria, según éstos sean generadores de ideas, promotores de ideas u opositores. Igualmente, se analiza un grupo de condiciones complementarias, tales como: la legitimación de las fuentes de las ideas y de las ideas en sí; la neutralización de conductas inapropiadas y de situaciones inmovilizadoras; la necesidad de informar, comunicar y educar; la creación de ámbitos apropiados para la generación de ideas y, por último, lograr que las autoridades universitarias asuman verdaderos roles de conducción de todo el proceso de transformación.

Palabras claves

EDUCACIÓN SUPERIOR, REFORMA UNIVERSITARIA, MODELOS, METODOLOGÍAS, ECONOMICISMO, HUMANISMO, REFORMA DEL ESTADO, CUERPOS COLEGIADOS, COMPORTAMIENTO, DEBATE DE IDEAS.

I. Introducción

Históricamente, la Universidad en cualquier país del mundo ha sido una institución con una fuerte inercia, donde cada modificación del statu-quo, por insignificante que fuera, exigió de esfuerzos gigantescos. Al respecto, Carlos Tünnermann Bernheim, ex Presidente de la Unión de Universidades de América Latina y actual Consejero del Director General de la UNESCO, cita a Henri Janne cuando señala que "la Universidad es una de las instituciones más ancladas en el pasado y más resistentes al cambio" y recuerda la frase de Ortega y Gasset "hacer cambios en las Universidades es como remover cementerios" (Tünnermann Bernheim, 1996: 114).

Sin embargo, ésto está afortunadamente modificándose. Las distintas comunidades universitarias estamos comprendiendo que las fuertes transformaciones que sufre el mundo moderno exigen de una Universidad mejor, mas dinámica y activa, con mayor capacidad de crítica y anticipación para colaborar en la búsqueda de una sociedad más justa, libre y democrática; una Universidad proactiva, como la denomina UNESCO.

En Argentina, hace algunos años, se hicieron famosas las palabras de un funcionario del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, el Dr. Enrique Bulit Goñi, cuando nos invitaba a los universitarios a realizar los cambios nosotros, desde adentro, para evitar que el Gobierno se viera obligado a hacerlos desde afuera. Hoy los universitarios argentinos hemos comprendido que los cambios sólo los podemos hacer nosotros y, si no los hacemos, la sociedad hallará otras formas de solucionar sus problemas. Como señala Tünnermann, "innovar o perecer es el reto que hoy en día enfrentan las Universidades" ya que, si éstas no son capaces de responder a las demandas y necesidades actuales y futuras de la sociedad, se hallarán otras maneras de hacerlo, y las Universidades "terminarán como los dinosaurios, siendo piezas de museo" (Tünnermann Bernheim, 1996: 115).

Por esto, dentro de las Universidades estatales argentinas ya casi nadie discute la necesidad de realizar un proceso de transformación profundo que, por su magnitud e importancia, podríamos llamarlo "Segunda Reforma Universitaria", en honor de aquella primera iniciada en Córdoba, en 1918. Sin embargo, poco se ha avanzado hasta ahora por ese camino o, al menos, los progresos van a un ritmo más lento que el que requieren las necesidades insatisfechas de nuestra sociedad.

El propósito de este artículo es incursionar en el estudio de las razones de esta lentitud y en las condiciones que deberían verificarse para que esta transformación sea exitosa. Por razones obvias, focalizaré en algunas cuestiones propias del sistema universitario estatal argentino.

II. Condiciones principales que deberían verificarse para poder innovar exitosamente - problemas que retrasan la innovación

1. ¿Cambio de modelos o de metodologías ?

Si bien es cierto que hoy casi todos los universitarios estamos de acuerdo sobre la necesidad de implementar cambios intensos en nuestras instituciones, esos acuerdos más de una vez entran en crisis cuando se debe contestar a las preguntas

- ¿debemos cambiar los modelos de Universidad ideal que tenemos como objetivo (los paradigmas universitarios), o solo las metodologías que estamos empleando para alcanzarlos, o ambos?
- ¿qué cambios son necesarios ?
- ¿cómo realizarlos de la mejor manera ?

Esta puede ser una primera explicación de porqué es tan difícil avanzar en el camino de las transformaciones universitarias.

Por suerte, luego de largos debates entre muchas propuestas a veces muy confusas, creo que en los últimos tiempos hemos progresado bastante en la búsqueda de respuestas al menos de la primer pregunta, ya que actualmente en el mundo quedan dos paradigmas universitarios diferentes que han polarizado fuertemente las opiniones de casi todos :

Un modelo "economicista" de la Universidad, que postula que esta debe responder a "la lógica del mercado". Esta postura es sostenida por algunas instituciones de gran poder y predicamento, como el Banco Mundial.

Un modelo "humanista" de la Universidad, que defiende la necesidad de una institución que responda con pertinencia y calidad a los requerimientos de una sociedad globalizada que clama por un desarrollo humano sostenible. Esta visión fue desarrollada originalmente por la UNESCO.

Obviamente, la mayoría de los universitarios compartimos enfáticamente esta segunda visión que, analizada con detenimiento, es prácticamente coincidente con la de los que impulsaron la Reforma Universitaria de Córdoba de 1918 (con la lógica necesidad de actualización, dado el tiempo pasado y los cambios ocurridos) por lo que ahora es más fácil lograr acuerdos a la hora de responder la primer pregunta, ya que la respuesta es casi unánime: debemos perfeccionar el paradigma y modificar las metodologías empleadas para lograrlo.

Sin embargo, las discusiones paralizadoras se siguen produciendo en los aspectos instrumentales, o sea en la búsqueda de respuestas a las otras dos pre-

guntas y, por las razones que agregó en el punto siguiente, mientras en esto no se produzca consenso será difícil avanzar demasiado.

2. El consenso previo

Según Esteva Maraboto, de la UNAM, el proceso de innovar, o sea de introducir novedades perfeccionadoras en una institución (la innovación no sólo consiste en "algo nuevo" sino, sobre todo, en algo que produce beneficios significativos) requiere de la existencia de dos factores complementarios (Maraboto, 1995: 359):

- conocimientos y experiencias avanzadas;
- capacidad y voluntad innovadora dentro de los integrantes de la institución.

Es decir que una condición para innovar es contar con una importante tarea de investigación previa, que detecte con claridad los problemas y que proponga las mejores soluciones para resolverlos. La tarea puede ser realizada en la propia comunidad universitaria, o por alguien externo a la misma, o por alguna combinación de ambos. Las soluciones propuestas pueden ser originales, o adaptaciones a las condiciones locales y nacionales de propuestas exitosas en otros lados, o una combinación de ambas.

También es necesario que exista una comunidad interna con capacidad y voluntad para implementar los cambios que sean necesarios. Esto es importante de destacar: a mi juicio, las transformaciones deben ser realizadas por la propia comunidad; es desaconsejable innovar "desde afuera" o "desde arriba" en contra de la opinión mayoritaria de los que integran la institución a transformar. Creo necesario explicar esto con más detalle:

- Desde el Poder Ejecutivo podrán "sugerirse" cambios, o éstos podrán ser "promovidos" o "estimulados" vía política de financiamiento o de presupuesto. También la sociedad, por ejemplo a través de los medios de prensa, puede proponer cambios. Pero, en el marco de Autonomía Universitaria garantizado por la Constitución Nacional Argentina, es desaconsejable (y tal vez inviable) "imponer" cambios "desde afuera" que no sean compartidos por la comunidad universitaria¹. Esto no implica, por supuesto, confundir "Autonomía" con "Soberanía" y, por lo tanto, desconocer que una Ley Nacional obliga a una Universidad mientras no sea declarada inconstitucional; pero tampoco puede desconocer la realidad que quizás los conflictos institucionales internos a la Universidad que dicha Ley produzca terminen verificando el dicho popular "el remedio fue peor que la enfermedad".

- Los antiguos sistemas de administración eran “verticales”, con un jefe que ordenaba “desde arriba” a una comunidad pasiva, que obedecía por temor, por comodidad o por costumbre, sin saber porqué ni para qué ; en cambio, las mas modernas teorías de administración aconsejan ahora aplicar el sistema conocido como “administración por consenso”. Es más lento para implementar (porque requiere largos trámites de debate y elaboración previos), pero cuando se pone en marcha da más garantías que cualquiera de poder superar con éxito los obstáculos más grandes, ya que toda la comunidad, que asume el proyecto como propio, empuja hacia el mismo lado.

3. Las condiciones de entorno

Para una institución como la Universidad, que busca (y debe) estar fuertemente vinculada a la sociedad, es imposible pensar que los problemas externos no afecten su funcionamiento interno y, sobre todo, su capacidad para innovar. Sólo como ejemplo cito a continuación dos problemas externos que, a mi juicio, influyen fuertemente en las universidades estatales argentinas.

a) El presupuesto universitario

Una gran proporción del presupuesto de las universidades estatales argentinas lo compone el aporte estatal el cual, como ya nadie discute, es insuficiente y provoca, entre otras cosas, que alrededor del 85% del mismo se destine a pagar magros salarios. Se produce entonces la siguiente paradoja : cuando las autoridades universitarias están agobiadas por el peso de la administración de muy escasos recursos es bastante difícil tener tiempo y disposición para pensar en innovaciones y, sin embargo, casualmente en estos momentos es cuando resulta más necesario implementar profundas transformaciones quizás como única forma de salir de la crisis.

Pero toda innovación requiere de fondos para su implementación. Si no se cuenta con los mismos es ilusorio programar grandes cambios como por ejemplo los necesarios para aplicar a la enseñanza las nuevas tecnologías informáticas y de las comunicaciones.

Además, la estructura salarial actual (con excepción del Programa de Incentivos a la Investigación, perfectible por cierto) no es el mejor estímulo para el perfeccionamiento, la mayor dedicación y la mayor y mejor producción académica o administrativa.

b) La reforma del Estado

En Argentina todavía se está viviendo la conmoción del fuerte proceso de reforma de la estructura del Estado, que aun no termina ; no es mi intención analizarlo en este artículo pero creo que debo destacar que ha provocado algunas consecuencias a las Universidades estatales, a pesar de que son quizás las que menos reformas han tenido, al amparo entre otras cosas de la Autonomía garantizada por la Constitución Nacional.

Una de estas consecuencias ha sido la de poner al personal universitario en una franca (y comprensible) actitud defensiva, que complica la posibilidad de implementar cualquier cambio, por leve que sea. En efecto : parte de la reforma estatal pasó por un fuerte proceso de transferencia de actividades de la esfera pública a la privada (las privatizaciones), acompañado de una paralela tremenda reducción de las plantas de personal estatal (el ajuste). Muchos empleados públicos quedaron cesantes en sus cargos y a la mayoría les fue difícil o imposible adaptarse a las condiciones del sistema privado, lo que incrementó los índices de desempleo. Por tal motivo, cualquier innovación que se pretenda efectuar en las Universidades estatales debe primero vencer el razonable temor de que no es parte del ajuste y de que, por lo tanto, no terminará con personal universitario cesante.

4. Las condiciones estatutarias

Algunos Estatutos de Universidades estatales en Argentina no generan las mejores condiciones para innovar. Cito sólo un ejemplo. El cogobierno es un valor asumido por toda la comunidad de las universidades estatales argentinas después de la Reforma de 1918. Debe defenderse y, quizás, acrecentarse, porque es un elemento de democracia y permite la elaboración de consensos internos ; pero la implementación práctica de este concepto debe perfeccionarse, lo que requiere la revisión de los Estatutos de muchas universidades.

Una consecuencia del cogobierno es la aparición de los Cuerpos Colegiados (Consejo Superiores, Directivos y Departamentales). Estos órganos de gobierno tienen, por lo general, una numerosa y variada composición (justamente para garantizar el cogobierno) por lo que son ideales para planificar, legislar y controlar, pero poco prácticos como cuerpos ejecutivos de instituciones en plenos procesos de cambio.

Los Cuerpos Colegiados serían muy buenos como órganos ejecutivos en universidades que han llegado a niveles de excelencia y sólo necesitan de retoques periódicos para seguir manteniendo esa característica ² ; pero suelen complicar las cosas cuando rigen en universidades como las nuestras que requieren de transformaciones muy profundas y algunas de ellas, además, urgentes. Sin em-

bargo, por lo que constituye a mi juicio un error estatutario, en muchas universidades estatales argentinas se les otorga a estos Consejos atribuciones ejecutivas, lo que complica los procesos de innovación.

5. Las condiciones estructurales organizativas

Las universidades argentinas (sobre todo las estatales) adoptan clásicas estructuras organizativas, que podemos denominar formales e informales, que en general dividen internamente:

- Estructuras formales. Universidades divididas en Facultades, que a su vez se dividen en Departamentos para la Docencia e Institutos para la Investigación.
- Estructuras informales. Comunidad universitaria dividida por estamentos (docentes, estudiantes, egresados, no-docentes) o por ideología política a la que adhieren. Estamento docente fragmentado entre docentes e investigadores, profesores y auxiliares. Profesores divididos según tengan o no título de posgrado, o según la disciplina que practican, etc.

La proliferación de estas divisiones y la casi total ausencia de organizaciones internas o de programas académicos y actividades integradoras (que integren estamentos, Facultades, disciplinas, etc.) fortalece las actitudes grupales o sectoriales y debilita las acciones de conjunto y esto complica las condiciones para transformar. Cualquier innovación perfeccionadora del conjunto de una institución determinada, requiere de cambios en distintos lugares de la misma. Estos cambios, por pequeños que sean, suelen ser traumáticos, por lo que afectan a los que integran la Unidad o el sector que debe efectuar modificaciones. Si estas personas priorizan los intereses grupales (laborales, ideológicos, sociales, etc.) por sobre el interés general, inmediatamente generan acciones en sentido contrario a los cambios con lo que, por lo general, se equilibran las fuerzas y se mantiene indefinidamente el *statu-quo*.

6. El comportamiento de los integrantes de la comunidad universitaria

Aceptando que la mejor (y quizás única forma) de efectuar los cambios en una Universidad es a través de la acción de su propia comunidad, es importante analizar cuales serían los comportamientos deseables de sus integrantes para que la innovación se produzca y sea exitosa.

Andrzej Zeromski, del Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Guadalajara postula que "existen básicamente tres tipos de personal universitario involucrado en cualquier proceso de investigación y desarrollo de la institución (Zeromski, 1996: 39) :

- los que originan la idea que proporciona la base de la creación (generadores de ideas),
- los que apoyan la idea e intentan nutrirla para que fructifique (promotores de las ideas),
- los que se oponen a la idea (los "oposidores")³.

Coincido con esta clasificación y sobre ella me permito formular las siguientes acotaciones.

El esquema de confrontación entre generadores y oposidores de ideas no debe confundirse con las disputas políticas internas. Dentro de las universidades nacionales argentinas se viven intensos procesos políticos de disputa por la conducción universitaria, donde obviamente, los integrantes de la comunidad universitaria se dividen en partidarios y miembros de la conducción por un lado e integrantes de la oposición por otro lado⁴. Creo que es sumamente importante aclarar que el término "opositor", en el caso del proceso de generación de ideas, no debe asociarse necesariamente al "opositor" dentro de un proceso político interno. Las ideas pueden generarse en cualquier lado y pueden generar oposición también desde cualquier lado. Más de una vez, ideas surgidas de miembros del equipo de conducción de una universidad son resistidas desde otros miembros del mismo equipo y son apoyadas desde la oposición política ; o viceversa. Lamentablemente, con mucha frecuencia tendemos a caer en la confusión de no saber distinguir entre el debate de ideas y el debate por espacios de poder político.

Otra acotación que creo merece efectuarse, es destacar la importancia de la oposición en los procesos de confrontación de ideas ya que, si éstos se realizan en un marco de respeto, ayudan a lograr la síntesis perfeccionadora y a seleccionar sólo las ideas buenas y realizables. Lamentablemente, por una natural característica del ser humano (quizás un poco más destacada dentro del comportamiento de los argentinos) la confrontación entre los "generadores" y los "oposidores" de ideas es bastante desigual, ya que siempre es más fácil criticar que crear. Así, cada vez que aparece una idea innovadora (cosa que, por otro lado, no ocurre con demasiada frecuencia), por el principio de "acción y reacción" surge desde algún lado una oposición que la critica duramente y procura impedir que se concrete logrando, casi siempre, neutralizarla.

Esta situación suele provocar una reacción desde algunos sectores de la intolerancia, la prepotencia o el autoritarismo que levantan su discurso propiciando que la única forma de lograr las grandes transformaciones es usando la

fuerza desde el poder (obviamente, con ellos a cargo de ese poder), lo que no sirve o es francamente perjudicial, como nos enseña el reciente pasado de dictaduras militares en Argentina.

Por eso, *la única alternativa de producir innovaciones dentro de un sistema democrático y libre, es que actúen los "promotores" de las ideas, que son los que desbalancean las disputas hacia uno u otro lado y que, además, son los que llevan las ideas a la práctica concreta.* Pero esto exige que muchos abandonemos la fácil postura de "observadores" y nos decidamos a ser activos protagonistas en la construcción de un mejor futuro.

III.- Condiciones complementarias

A las condiciones principales descritas en el punto II anterior, deberían agregarse, en mi opinión, las siguientes condiciones complementarias.

1.- Legitimar las fuentes y las ideas

Para que una idea prospere en la búsqueda de consenso, debe ser buena (o al menos "parecer buena"). Esta es condición necesaria pero no suficiente.

Es imprescindible que la fuente de donde proviene esta idea esté legitimada en la comunidad, ya que tendemos con demasiada facilidad a aceptar o descalificar una idea no por su contenido sino por el concepto (o "preconcepto") que tenemos de la persona o entidad que la generó.

Si las buenas ideas provienen de la autoridad, su legitimación requiere de varias condiciones previas : elección democrática, idoneidad, comportamiento adecuado, transparencia en las acciones, capacidad de comunicación y de convencimiento, etc.

Además de la legitimación de las fuentes, debe legitimarse las ideas en sí, para lo cual opino que deberían verificarse las siguientes condiciones:

- Los estudios deben ser completos y formulados con suficiente participación de todos los involucrados.
- Deben estar fundados en un buen diagnóstico.
- Pero además del diagnóstico deben existir propuestas de acciones concretas, con cronogramas, prioridades y, sobre todo, presupuestos accesibles. Un defecto universitario es que somos buenos "diagnosticadores" pero no siempre buenos "concretadores".

- El impacto de la aplicación del proyecto debe estar suficientemente estudiado.
- Deben considerarse las condiciones de entorno y estas deben ser reales. Frecuentemente se ven intentos de aplicar proyectos que fueron exitosos en otros países o en circunstancias distintas a las actuales, que nadie puede garantizar que vayan a prosperar "aquí y ahora".

2.- Corregir (o, al menos, neutralizar) conductas inapropiadas

Como ya destacué anteriormente, la oposición es imprescindible en todo sistema de debate de ideas. Pero, lamentablemente, a veces la acción de las personas que efectúan oposición se deforma cayendo en alguna de las siguientes caracterizaciones que no ayudan en los procesos innovadores (señalo sólo las que considero más peligrosas, admitiendo que pueden existir otras):

- El que se opone por una simple cuestión electoralista de disputas de espacios de poder privilegiando los enfrentamientos personales o sectoriales en lugar del bien común. O sea, el que se opone a un proyecto innovador (sin siquiera analizar si es bueno o malo) sólo porque surge de un grupo o persona perteneciente a un sector distinto⁵.
- El que se opone a un proyecto porque su aplicación implica posibles problemas para él, o para el sector al que adhiere, sin tener en cuenta que, a lo mejor, el proyecto puede beneficiar al conjunto. O sea el que pone los intereses personales o sectoriales por encima de los intereses del conjunto.
- El que defiende el *statu-quo*, y ataca cualquier tipo de innovación, aplicando ese nefasto concepto de que "más vale malo conocido que bueno por conocer" que, en definitiva, esconde miedos a los cambios o pereza.
- El que "etiqueta" o "rotula" un proyecto sin siquiera analizarlo, descalificándolo de antemano. ¡Cuántas veces hemos escuchado en los ámbitos universitarios "adjetivos descalificativos" tales como "proyecto de izquierda", o "proyecto del FMI" en boca de gente que ni siquiera había leído el proyecto en cuestión ! En esta actitud se esconden distintos tipos de comportamientos, que van desde el "facilismo" hasta el "fanatismo".

3.- Evitar las situaciones inmovilizadoras

En la comunidad universitaria conocemos al menos un par de situaciones inmovilizadoras clásicas, que debemos procurar evitar si queremos innovar positivamente :

"La consulta a las bases" que se eterniza. Creo que es imprescindible consultar a todos los interesados como paso previo para poder implementar un proceso transformador. Este proceso debe realizarse sin prisa, permitiendo que todos se puedan informar y opinar ; pero también sin pausa. A veces, la "consulta a las bases" se termina transformando en interminables procesos de debate, de los que jamás sale nada en limpio (ni un "sí" ni un "no").

"El consenso unánime". Ya señalé la importancia del consenso. Por supuesto que debe procurarse que éste sea unánime. Pero suele ocurrir que, a veces, la oposición de un sector minoritario traba la concreción de buenos proyectos. La oposición cumple, entre otras, una importante finalidad : evitar que el poder termine en dictadura. A tal efecto, debemos garantizar el funcionamiento de la oposición ; pero no podemos permitir que la oposición minoritaria termine transformándose en dictadura, impidiendo la concreción de proyectos mayoritariamente apoyados. Por ello, por "consenso" debería entenderse, en general, opinión favorable sostenida por una importante mayoría. Cuando se han agotado las instancias y los tiempos para buscar unanimidad, la democracia aconseja votar, y seguir los criterios de la mayoría, que las minorías deben respetar.

4.- Informar, comunicar, educar

Para que todos puedan opinar con causa, es importante que estén suficientemente informados. Para ello se requiere que quien ejerce la autoridad dé suficiente información de sus actos y facilite la circulación de todo tipo de información. Pero también es importante que los integrantes de la comunidad tengan interés en informarse. Como diría un querido profesor de nuestra Universidad, el Lic. Carlos Mendoza, "las discusiones políticas no sólo se producen entre quienes tienen opiniones firmes sobre el particular, sino también - y con mucha más frecuencia de la que sería de desear - entre los que no tienen ninguna" (Mendoza, 1989: 109).

Los que generan las ideas deben tener capacidad para comunicarlas debidamente, o tener el apoyo de quienes sean capaces de hacerlo. Las mejores ideas a veces se frustran por una comunicación inadecuada. El peligro es que, a veces, malas ideas bien comunicadas pueden lograr consenso con relativa facilidad.

La mejor herramienta para favorecer el triunfo de las buenas ideas y evitar que prosperen las malas es el propio sistema educativo. Una comunidad con buen nivel educativo es capaz de realizar una correcta distinción y selección de ideas, no dejándose engañar ni cautivar por ideas malas que "parecen buenas" gracias a hábiles maniobras de publicidad o a prometedores discursos de demagogos inteligentes. Nuevamente citando a Mendoza "las políticas educacionales y de comunicación social ..., representan, ... el mejor seguro que una nación pue-

de darse a sí misma en orden a su estabilidad política y social, indispensable para su desarrollo y bienestar" (Mendoza, 1989: 130).

5.- Crear y administrar ámbitos apropiados para la generación de ideas

Dado que las ideas innovadoras son bastante escasas, una cualidad fundamental de quienes ejercen la conducción universitaria es saber crear y administrar los ámbitos apropiados para que las ideas puedan generarse y prosperar. A tal efecto, creo que actitudes correctas de las autoridades deben ser las de:

- Alentar a todos a aportar ideas, sin importar a que sector pertenecen. Respetar todas las ideas. No descalificar ninguna antes de que sea analizada en plenitud ; ni permitir que otros lo hagan. Sobre todo, no confundir el debate de ideas con las disputas por el poder.
- Implementar y mantener criterios de convivencia donde prime el pluralismo y la tolerancia.
- Favorecer y estimular la máxima participación de todos los integrantes de la comunidad. Obviamente, y es importantísimo, estos integrantes deben tener voluntad de participar. Lamentablemente, se verifica con frecuencia observar muchas actitudes de espectadores y pocas de personas comprometidas con la construcción de un mejor futuro.

6.- Asumir las autoridades universitarias verdaderos roles de conducción

Las ideas, como indico anteriormente, pueden generarse en cualquier lado, pero es obligación de los que ejercen la conducción realizar la tarea más pesada, ya que para eso fueron elegidos. Por lo tanto, es responsabilidad de las autoridades no sólo crear y administrar ámbitos apropiados para la generación de ideas sino también hacer verdaderos aportes en este campo.

También ya he expresado anteriormente la necesidad de que desde la autoridad universitaria se procure la permanente búsqueda de consenso. Pero resulta legítimo y deseable que quienes detentan la autoridad asuman la responsabilidad de fijar rumbos ; expresen claramente la voluntad de cambios y pongan el empeño necesario para conseguirlos.

Generar ideas, administrar espacios de amplia participación, lograr fuertes consensos, dinamizar y concretar transformaciones profundas, son las características que distinguen a una Conducción de solo una Autoridad. Lamentablemente, es fácil ser autoridad, pero difícil ser conducción.

Notas

1. Como el Estado y la Sociedad han comprendido ésto, se ratifica el peligro que indico al principio, en el sentido de que, o hacemos nosotros los cambios, o el Estado y la Sociedad hallarán otras formas de solucionar sus problemas y las Universidades pasaremos a ser "piezas de museo" según palabras de Tünnerman.
2. La pregunta es : en un mundo que cambia permanentemente ; con una ciencia que crece y se perfecciona cada vez con mayor velocidad ¿puede concebirse una Universidad así ?
3. Zeromski los define como "destructores de ideas" pero creo que se adapta mejor el término "opositores de ideas", para que esta clasificación no se confunda con ningún intento de descalificación a la necesaria existencia de pluralidad y diversidad de ideas.
4. Normalmente aparece, además, un tercer grupo de personas, que suele ser el más numeroso, que no toma partido permanente por ninguno de los dos grupos en disputa por el poder y que se vuelca hacia uno u otro lado según las circunstancias.
5. Existe otra deformación tan mala como ésta, que es la del que apoya cualquier proyecto surgido del grupo en el que milita, también sin analizar la calidad del mismo, solo porque pertenece a un amigo.

Referencias

- ESTEVA MARABOTO, J.A. (1995) "La Universidad frente al reto de la innovación tecnológica". En: *"La Universidad Latinoamericana ante los Nuevos Escenarios de la Región"*, Universidad Iberoamericana /Unión de Universidades de América Latina, pp. 359, Méjico.
- MENDOZA, C. A. (1989) *"Opinión Pública y Periodismo de Opinión"*. Dpto. de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNSJ, San Juan.
- TÜNNERMANN BERHEIM, C. (1996) *"La Educación Superior en el Umbral del Siglo XXI"*. Ediciones CRESALC/UNESCO, Caracas.
- ZEROMSKI, A. (1996) "El Cultivo de la Creatividad en la Universidad". *Revista "Reencuentros"*, No. 16. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, Méjico D.F.

