

MESAS DE TRABAJO
MESA REDONDA: PERSPECTIVAS SOBRE LA INTEGRALIDAD
EN LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

II

12

Gregory Randall

Comisión Sectorial de Investigación Científica

SOBRE LA INTEGRALIDAD **EN LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**

En los últimos años, la integralidad se convirtió en un concepto muy presente en nuestra Universidad y en uno de los ejes de la discusión durante la última elección rectoral. Esto es así porque ese concepto resume de manera concisa varios de los aspectos centrales de la reforma universitaria que se impulsó durante los últimos años y representa una de las utopías por las que vale la pena luchar.

En el contexto universitario, la integralidad es el desarrollo armónico y sistémico de las funciones universitarias en todos los niveles de la institución. Conviene precisar un poco más esa definición. Cuando se habla de las funciones universitarias se hace referencia a la enseñanza, la investigación y la extensión. La comunidad universitaria tiene un cierto consenso sobre qué se entiende por enseñanza universitaria y por investigación, a pesar de que existen muchas discusiones sobre cómo evaluarlas, las características que deberían tener o su rol dentro de una institución como la nuestra. La extensión es la que históricamente ha tenido menor desarrollo y su conceptualización no es aún consensual en el conjunto de la comunidad universitaria. Por eso mismo, durante el rectorado del Dr.

Arocena, se hizo un esfuerzo por discutir la extensión y llegar a un acuerdo colectivo sobre su significado.

Subrayemos que la primera parte de nuestra definición hace referencia a la necesidad de impulsar decididamente las tres funciones clásicas de la Universidad latinoamericana, partiendo de la base de que ninguna de ellas responde hoy cabalmente a lo que la sociedad uruguaya requiere de nosotros.

Es imprescindible transformar la enseñanza superior tanto cuantitativa como cualitativamente. Un país que quiere avanzar al desarrollo, en el sentido de lograr que sus ciudadanos desplieguen plenamente sus capacidades y

vivan la vida que consideran buena¹ necesita ampliar el acceso a la formación avanzada de manera que sus ciudadanos puedan disfrutar los beneficios de la ciencia y

¹ Según la visión del desarrollo que debe tanto a Amartya Sen.

de la cultura, ser actores de su destino y no meros utilizadores de tecnología o eventualmente víctimas de la modernidad. En el Uruguay de hoy nacen menos de 50 mil niños por año y no llegan a 10 mil los que culminan estudios postsecundarios, incluyendo ofertas públicas y privadas. ¿Un país donde apenas el 20 % de cada generación tiene estudios avanzados es un país culto? ¿Es capaz de pensarse y definir su futuro en un mundo signado por el rol creciente del conocimiento? Es necesario entonces ampliar de manera radical la cantidad de personas que ingresan a la educación superior y la cantidad que culminan sus estudios. Esto implica retos muy grandes tanto a la interna de la Universidad, ampliando el acceso y el egreso, como a nivel de la constitución de un sistema nacional de educación terciaria pública que diversifique ofertas, trayectorias y modalidades. Los cambios necesarios no son solo de naturaleza cuantitativa, es preciso generar cambios cualitativos que den respuesta a modificaciones evidentes en las maneras de aprehender el mundo y que permitan acompañar la gran dinámica que vivimos en el desarrollo del conocimiento.²

Necesitamos desarrollar mucho más la investigación en todas las áreas del conocimiento. Una mirada objetiva al panorama nacional en esa materia muestra una realidad marcada por: 1) una gran heterogeneidad, tanto en recursos humanos capacitados como en la infraestructura necesaria, el clima y los medios para acompañar los avances que se producen a nivel mundial, 2) un desarrollo globalmente muy escaso de las capacidades nacionales en la materia (hay consenso, por ejemplo, en que sería necesario multiplicar varias veces los recursos humanos dedicados a la investigación en el país) y 3) dificultades para articular las capacidades existentes con la atención a problemáticas relevantes para esta sociedad.

2 La dinámica es tal que la norma es que un egresado universitario cambie de trabajo muchas veces en su vida y no pocos terminen trabajando en oficios o profesiones que eran inexistentes cuando realizaron sus estudios superiores. Piénsese por ejemplo en la aparición de los celulares o las computadoras y su invasión de todos los espacios de la vida en apenas una generación.

Necesitamos ampliar la relación entre la Universidad y la sociedad que le da vida, construir una multiplicidad de canales de ida y vuelta que permitan a la sociedad beneficiarse de todo aquello que la Universidad puede darle y que enraíce de mil maneras a la Universidad con el país, nutriendo a la institución con problemas, energía y contacto con la realidad. Una mirada objetiva a nuestra realidad muestra que en el plano de la extensión y del relacionamiento con la sociedad hay gran heterogeneidad, con experiencias muy diversas y valiosas, muchas veces aisladas. Se trata de un campo con enormes potencialidades, muchas de las cuales están apenas exploradas.

La segunda parte de nuestra definición de integralidad refiere al carácter sistémico y articulado del desarrollo de estas tres funciones. La idea es a la vez una utopía y un método de trabajo. Las ventajas de una articulación sistémica de las tres funciones son muchas. La renovación de la enseñanza requiere encontrar formas de enseñar y aprender que sean atractivas y potentes, que permitan adquirir la habilidad de plantearse problemas e intentar resolverlos, que contribuyan a formar seres pensantes, creativos y generosos, que articulen los conocimientos teóricos con el conocimiento de la realidad, que incluyan experimentar formas diversas de abordar un problema. La extensión y la investigación bien entendidas aportan a la enseñanza numerosas oportunidades para enriquecerse: la inmersión en la comunidad permite acercarse a muchos problemas acuciantes y formas de solución creadas por la gente, da la posibilidad de compartir el trabajo de campo con personas que tienen otra formación y otra cabeza, constituye un espacio ideal para vivir experiencias que contribuyan a la formación ética de los futuros profesionales universitarios.

Aspiramos a desarrollar en nuestra Universidad investigación del más alto nivel y en contacto con los centros de excelencia en todo el mundo. Sin ceder un ápice al rigor metodológico y la exigencia, queremos que en la agenda de nuestros investigadores aparezcan los problemas más importantes que afectan a esta sociedad. ¿No sería una buena forma de encontrar esos problemas el contacto íntimo con la realidad de este pueblo hoy y aquí? ¿La forma de abordar los problemas no

se beneficiaría del diálogo con aquellos que los viven y los enfrentan? La experiencia muestra que la inyección de ingenio, curiosidad y atrevimiento que aportan los jóvenes puede ser importante al abordar problemas complejos y difíciles. El país necesita miles de jóvenes con ganas de investigar, de entender el mundo en que viven y con las herramientas, la confianza en sí mismos y la decisión para dedicarse a ello. ¿Qué mejor manera de lograrlo que incorporando la investigación desde temprano en la formación de los universitarios?

La extensión bien entendida implica abordar problemas que afectan a la gente y hacerlo con seriedad, aportando los saberes que la academia posee y aprendiendo a valorar aquellos saberes que la comunidad ha ido acumulando. Las expectativas que se generan en ese contacto son enormes, como grandes las oportunidades para aprender y para investigar. A la vez es grande la responsabilidad y el costo eventual de errores o impericias. De allí que la extensión necesite la participación de los más calificados universitarios y los abordajes más serios.

Cuando las tres funciones se articulan y funcionan de manera sistémica, potenciándose mutuamente, se pueden lograr resultados impensables de otro modo. Por supuesto que para ello se requiere seriedad al encarar el reto, mucho esfuerzo colectivo y poner en práctica metodologías que contemplen las especificidades de esta situación. Ese es precisamente el reto de la integralidad.

En este punto es preciso señalar que no existe en nosotros ninguna pretensión de exclusividad. No sostenemos que debe ser la única forma de abordar las tareas de la institución. Tampoco sostenemos que algunos objetivos específicos, como impulsar la investigación o transformar la enseñanza solo puedan conseguirse a través de la integralidad. Decimos simplemente que se trata de una estrategia muy potente, sobre la cual se ha construido un amplio acuerdo³ y que debe ser

3 Resolución número 15 del Consejo Directivo Central (CDC) del 27 de octubre de 2009.

implementada y probada con seriedad, poniendo en ello el esfuerzo necesario. Y debe hacerse sin que ello implique dejar de enseñar de la manera clásica en las aulas o dejar de investigar en temas que vienen del diálogo mundial disciplinar. La consigna debe ser cultivar, impulsar, sembrar con diversidad y amplitud⁴ y no desperdiciar la energía y el trabajo de las universitarias y universitarios que se han lanzado a construir ese camino. La Universidad y el país los necesitan a todos.

La integralidad debe concebirse a distintos niveles. A nivel institucional, mediante el impulso decidido de las tres funciones y su interrelación sistémica a través de herramientas específicamente diseñadas para ello. Lo mismo puede plantearse a nivel de áreas, facultades, escuelas, departamentos, institutos, cátedras, grupos de trabajo. Cada uno de esos niveles de la estructura universitaria conforma espacios colectivos con diversidad de recursos humanos y materiales y cierta especificidad disciplinar que admite el desarrollo de la integralidad con un sabor propio.

La discusión del nuevo Estatuto del Personal Docente debe habilitar mecanismos que promuevan que nuestros docentes desarrollen su tarea docente con una mentalidad integral. Esto no quiere decir que se obligue a nadie a hacer aquello para lo que no sirve o no está preparado. La institución debe tener la inteligencia de utilizar sus recursos humanos de la mejor manera posible y ello incluye la posibilidad de que cada uno

4 Me atrevo a recordar al profesor Clemente Estable a quien se atribuyen las siguientes palabras, cargadas de significación aún hoy: "Hay que sembrar mucho... Toda semilla no germina; ni todo lo que germina florece; ni todo lo que florece da frutos; ni todo fruto madura; ni todo lo que madura es bueno... Sembremos con ordenado ritmo y sembremos como el viento. El viento siembra más allá de todos los surcos, más allá de toda tierra labrantía, más allá de todo regadío. No siempre se sabe dónde cae la simiente, pero la tierra se pone verde... Es el verde nuevo que amanece a la nueva luz del tiempo. El entusiasmo es el viento de nuestras almas y siembra pródigamente todo lo que hay en las almas..."

dedique sus energías fundamentalmente a aquello en lo que más puede aportar.

Pero sin señales claras de que la institución necesita el desarrollo serio y creativo de todas las funciones universitarias y de que promueve su interconexión sistémica, no se producirá el cambio cualitativo que a nivel institucional buscamos. Es necesario construir herramientas específicas para lograr este cambio institucional. Durante los últimos años se construyeron herramientas poderosas para promover esta manera de hacer Universidad. Por ejemplo, a nivel central, la existencia de espacios específicos creados con el fin de construir esa articulación como son el Programa APEX⁵ y el PIM⁶ a nivel territorial o el Proyecto Flor de Ceibo⁷ a nivel temático. Hay lugar para decenas de espacios de ese tipo, que permitan el abordaje integral de problemáticas diversas, a lo largo y ancho del país. Los Espacios de Formación Integral⁸ son herramientas más específicas y acotadas en el tiempo, pero que en su enorme diversidad ofrecen la posibilidad de explorar muy diversas experiencias. Se lograron importantes acuerdos colectivos en cuanto a la necesaria modificación del Estatuto del Personal Docente.⁹ Es hora de plasmarlos en un nuevo Estatuto, que incluya las señales adecuadas para que los docentes incorporen estas modalidades en sus planes de trabajo y en sus prácticas. En el plano de la enseñanza es

5 Programa de Aprendizaje en la Experiencia: <http://www.apex.edu.uy/apexnuevo/>

6 Programa Integral Metropolitano: <http://www.pim.edu.uy/>

7 <http://www.flordeceibo.edu.uy/>

8 <http://www.Universidadur.edu.uy/blog/?p=610#more-610>

9 El estatuto vigente puede consultarse en http://dgjuridica.udelar.edu.uy/publicacion_generica/001-estatuto-del-personal-docente/, los acuerdos del CDC para reformarlo se puede consultar la Resolución número 4 del CDC del 31 de Julio de 2012, consultable en <http://www.farq.edu.uy/patio/wp-content/uploads/downloads/2012/10/criterios-evaluacion-docente.pdf>.

preciso mencionar la Ordenanza de Grado¹⁰ y la curricularización de la extensión,¹¹ y, como resultado de ello,

10 <http://dgjuridica.udelar.edu.uy/files/2014/10/Ordenanza-215.pdf>

11 Citamos en extenso la segunda parte de la resolución número 15 del CDC 27 de octubre de 2009 (aprobada 18 en 18):

“Aprobar en particular las siguientes propuestas específicas incluidas en dicho documento:

Ratificar la decisión de que la promoción del pensamiento crítico e independiente debe estar en la base de los planes de estudio de la UR, impulsando el desarrollo del conocimiento y la resolución de problemas de interés general, con especial atención a la realidad nacional.

La consideración anterior implica la curricularización en forma integrada de la extensión y las actividades en el medio, la iniciación a la investigación y a la innovación en los planes de estudio de las carreras universitarias.

Impulsar la concreción de la resolución antedicha a través de vías diversas, como el mejor aprovechamiento de actividades ya en marcha, la incorporación de actividades de extensión a cursos ya existentes, la implementación de nuevos cursos o talleres de carácter optativo, o la construcción de ciclos de actividades del tipo mencionado en el numeral siguiente.

Promover las prácticas integrales a nivel de los Espacios de Formación Integral, bajo modalidades adecuadas a las circunstancias específicas de las Áreas y Servicios de la UR.

Recomendar a los Servicios que: (a) recaben los aportes de las Comisiones cogobernadas de Extensión, Enseñanza e Investigación y Unidades de Extensión y Enseñanza para la implementación de las resoluciones precedentes; (b) organicen talleres para concretar la oferta de actividades vinculadas a esta temática.

Promover que en todas las carreras se establezcan créditos en asignaturas opcionales, o se prevean vías equivalentes, para concretar las disposiciones precedentes, posibilitando la acreditación de tareas de extensión y actividades en el medio.

Solicitar a los Decanos o Directores de Servicios que eleven informes antes del 31/3/2010 que den cuenta de la oferta educativa que en 2010 contribuirá a la curricularización de la extensión y las actividades en el medio.

Encomendar a la Comisión Sectorial de Enseñanza que tenga en cuenta todo lo que antecede en la propuesta de Ordenanza de Estudios de Grado que elevará a la brevedad a este cuerpo.”

el conjunto de nuevos planes de estudio que se han ido generando de acuerdo con esas normativas.

Desde el lado de la investigación podemos mencionar algunos programas específicos que la Comisión Sectorial de Investigación Científica puso en marcha en estos años y que contribuyen a este esfuerzo de transformación institucional. El Programa de Fortalecimiento de la Investigación de Calidad ha permitido iniciar procesos de fortalecimiento institucional de la investigación en servicios que tenían enormes debilidades: Odontología, Psicología, Arquitectura en el área del diseño, Agronomía en lo referido a la sostenibilidad ambiental, Veterinaria en salud animal, el Programa de Desarrollo de la Investigación en Información y Comunicación, la Escuela de Nutrición, el área social en Regional Norte y el área de terapia celular en el Hospital de Clínicas. Se trata de un esfuerzo de largo aliento para promover la investigación en toda la institución y en ese sentido es un elemento central del impulso a la integralidad tal como la hemos definido. El Fondo para Contribuir a la Comprensión Pública de Temas de Interés General fue diseñado específicamente para canalizar las capacidades acumuladas por la Universidad en las más diversas áreas disciplinares para contribuir a un abordaje ciudadano informado de problemáticas cuya discusión y resolución afectan a toda la sociedad. Es un programa que vive en un espacio que está en la frontera entre la investigación y la extensión. Algunas primeras experiencias como los juicios ciudadanos sobre energía nuclear y megaminería son muy alentadoras. El Programa de Apoyo a la Investigación Estudiantil ha permitido que cientos de jóvenes se acerquen a la investigación, ofrecerles la oportunidad de experimentar sus ideas y que se den cuenta de que es posible proponerse un proyecto y hacerlo. Programas similares se han impulsado desde la Comisión Sectorial de Enseñanza (CSE) y desde la de Extensión y Actividades en el Medio (CSEAM). La combinación de esos tres programas estudiantiles es una de las apuestas más potentes de estos años. Los esfuerzos conjuntos con la CSE para promover la investigación en temas educativos y los espacios de enseñanza-aprendizaje que promuevan capacidades de investigación, construyen un diálogo

entre la investigación y la enseñanza. El Programa de Investigación e Innovación Orientadas a la Inclusión Social ha permitido canalizar la capacidad creativa de la institución para el abordaje de problemáticas relevantes para la inclusión social. Junto con programas como las Jornadas ANCAP-Udelar y ANP-Udelar, contribuye a incorporar temas de relevancia nacional a la agenda de investigación de grupos docentes de todas las áreas del conocimiento y de esa manera canalizar la capacidad creativa que se acumula en nuestra Universidad hacia el abordaje de temas socialmente relevantes. Desde la Comisión Coordinadora del Interior, el Programa Polos de Desarrollo Universitario ha permitido sembrar grupos de investigación en gran parte del país, con la misión —que ya se observa en la práctica— de contribuir al desarrollo también de la enseñanza y de la extensión. Es posible leer todos estos programas como esfuerzos convergentes para expandir las funciones universitarias, su articulación y su realimentación mutua y, por tanto, como un esfuerzo institucional por promover la integralidad en la Universidad de la República. Es preciso decir algunas palabras sobre el concepto de extensión, tan discutido en estos tiempos. Nuestra Universidad empezó su camino centrando sus esfuerzos en la enseñanza, pero a lo largo del camino fue comprendiendo su rol como depositaria de la cultura y asumiendo la necesidad de difundirla así como la necesidad de impulsar la investigación científica y tomó las medidas necesarias para hacerlo. De ese modo, aun cuando muy pocos en Uruguay entendían necesario que un país periférico y dependiente invirtiera en ciencia y tecnología, la Universidad de la República (aun con sus limitaciones) se convirtió en la principal institución que la cultiva e impulsa en el país.

Como en el caso de la enseñanza y de la investigación, la extensión está históricamente determinada, es decir que su propia definición responde a un contexto y a una historia. No haremos acá un recuento del desarrollo de la extensión pero mencionemos que vincularse más estrechamente a la sociedad fue uno de los reclamos centrales de la reforma de Córdoba y que a lo largo de todo el siglo XX hubo numerosas experiencias que jalaron una rica tradición en la materia. La Universidad se fue

vinculando con la sociedad uruguaya de mil maneras y a muchos niveles. Se desarrollaron acuerdos de trabajo en todas las esferas de actividad y en múltiples niveles de tal manera que no es aventurado decir que hoy la Universidad está totalmente imbricada con el estado. Esto es claro al observar el rol que juega la institución en la atención a la salud, en la definición de las políticas públicas, en los organismos reguladores o en las estructuras de asesoramiento que se ha dado el país. Asimismo, se desarrollaron acuerdos de trabajo, muchas veces bajo la forma de convenios, que canalizaron la capacidad y la energía universitarias hacia la resolución de problemas planteados por empresas públicas y privadas, organizaciones sociales, sectores del estado y del gobierno, etcétera.

La Universidad también desarrolló experiencias de trabajo inmersas en la comunidad, donde estudiantes y docentes compartieron la realidad de la gente más humilde, juntos intentaron transformarla y fueron profundamente marcados por la experiencia. En los momentos más cruciales de la historia nacional, en las principales disyuntivas que este pueblo vivió, la Universidad estuvo presente aportando con seriedad sus capacidades y tomando partido de acuerdo al mandato de la Ley Orgánica y con la pasión y el compromiso de los universitarios.

Así fue quedando claro que, en su múltiple relación con la sociedad, la institución desarrolla muy diversas formas de colaboración, todas valiosas, pero que tienen características diferentes. Se empezó a hablar de “extensión y actividades en el medio” como una forma de señalar a la vez la aspiración a una diversidad de modalidades de relación y el interés por no dejar de desarrollar aquello que específicamente se entiende por extensión. Esa rica historia acumulada, junto con el clima generado durante el último período, permitió consensuar la siguiente definición de extensión universitaria: “el conjunto de actividades de colaboración de actores universitarios con otros actores que, en procesos interactivos donde cada actor aporta sus saberes y todos aprenden, contribuyen a la creación cultural y al uso socialmente valioso del conocimiento, con prioridad a los sectores más

postergados”¹². Es con base a esa definición que el Consejo Directivo Central (CDC) tomó la importante resolución número 15 del 27 de octubre de 2009,¹³ que resuelve la curricularización de la extensión en la institución. Esa definición es amplia y dice bien lo que tiene que decir. Es conveniente que las palabras tengan significados acordados y que no se borren los conceptos tras definiciones confusas. El relacionamiento con el medio incluye una diversidad de formas: la difusión de lo que hacemos, la divulgación científica, el abordaje de ciertos problemas a través de convenios con empresas públicas y privadas y todo tipo de organizaciones, los asesoramientos técnicos, la asistencia, entre otras. La extensión es una forma específica de relacionamiento con el medio que incluye las características distintivas señaladas en esa resolución del CDC. La práctica de la extensión permite lograr cosas que no se logran a través de otras formas de vinculación con el medio, aunque naturalmente conviene cultivarlas todas. Algunas de esas formas tienen mecanismos específicos que contribuyen a su desarrollo, un ejemplo notable es el Hospital de Clínicas como espacio de desarrollo de la asistencia donde se produce la formación de recursos humanos en salud y debe desarrollarse con mayor fuerza aún la investigación clínica. Los convenios son otra herramienta que la institución se ha dado para impulsar el abordaje de ciertos problemas relevantes que surgen en un espacio específico de la realidad nacional: las empresas públicas y privadas, el gobierno, ciertas organizaciones, etc. La comunidad es un espacio educativo particular, lugar natural de la extensión universitaria y su desarrollo requiere de estrategias propias específicas por parte de la institución.

Has sido señalado también por algunos que es inconveniente priorizar a los sectores más postergados en la

12 Siete años después: informe sobre la marcha de la reforma. Fascículo 18 de la colección *Hacia la Reforma Universitaria*.

13 La resolución completa puede consultarse en <http://www.expe.edu.uy/expe/resoluci.nsf/4e1fd2c2a317193a03256dcc003b902f/f200247a7f556d23032576550069e060?OpenDocument>

acción de la extensión universitaria. Creo que la Universidad debe plantear con franqueza una opción preferencial en esta materia. Ello no implica dejar de colaborar con otros actores a través de convenios del más diverso tipo. Pero si se quiere desarrollar la extensión, trabajar en y con la comunidad y generar los espacios de ida y vuelta que esa definición promueve, parece claro que es precisamente en la atención a los sectores más postergados de la sociedad donde mayor potencialidad existe para el desarrollo de este enfoque. Por otro lado, es ingenuo pensar en una supuesta neutralidad en una sociedad capitalista como la uruguaya. Existen los poderosos y con ellos la institución trabaja y trabajará, pero si la Universidad quiere trabajar también con los humildes, entonces es preciso hacer un esfuerzo particular para ello. La Universidad de la República se debe a toda la sociedad, no solo a una parte de ella. Esta Universidad es sentida y querida por el pueblo uruguayo y ello tiene que ver en buena medida con sus intentos permanentes (aunque no siempre exitosos) por cumplir con el artículo 2 de su Ley Orgánica.¹⁴

14 El artículo 2 de la Ley Orgánica de la Universidad de la República define sus fines de la siguiente manera: "Art. 2º.- Fines de la Universidad. La Universidad tendrá a su cargo la enseñanza pública superior en todos los planos de la cultura, la enseñanza artística, la habilitación para el ejercicio de las profesiones científicas y el ejercicio de las demás funciones que la ley le encomiende. Le incumbe asimismo, a través de todos sus órganos, en sus respectivas competencias, acrecentar, difundir y defender la cultura; impulsar y proteger la investigación científica y las actividades artísticas y contribuir al estudio de los problemas de interés general y propender a su comprensión pública; defender los valores morales y los principios de justicia, libertad, bienestar social, los derechos de la persona humana y la forma democrático-republicana de gobierno."

La máxima autoridad de la Universidad de la República, su Consejo Directivo Central, ha resuelto impulsar la integralidad como política central de la institución. Mientras no se tome una resolución diferente, esa es la orientación institucional. Al hacerlo se ha propuesto un objetivo ambicioso y difícil pero lleno de potencialidades. Es preciso generar las condiciones para acercarnos a ello. Más arriba hemos señalado la necesidad de establecer instrumentos específicos para promover cada una de estas cosas y mencionamos ejemplos de algunos que ya están en marcha. Esos instrumentos, y otros, deben ser evaluados y ajustados para lograr mejores resultados pero no debemos perder de vista que en una institución lo más importante es la gente que la conforma. Es tarea de la conducción universitaria generar un clima propicio para que un trabajo complejo, como acercarse a la integralidad en el desarrollo de las tareas universitarias, se desarrolle bien y que la gente que trabaja en eso sienta que es reconocida y apoyada. Son experiencias nuevas, no tradicionales en la academia, y por tanto frágiles. Son experiencias que hay que proteger no solo porque portan en ellas semillas de profunda transformación de la Universidad sino porque representan el trabajo de mucha gente valiosa y sería un error desaprovechar ese potencial y despreciar la capacidad y la experiencia allí acumulada.

La Universidad puede y debe inventar herramientas para promover su transformación, debe evaluar las que se ha dado y mejorarlas, pero sin perder de vista la vía más importante para lograrla: generar y preservar un clima que invite a transitar caminos nuevos, que cree las condiciones para que las diversas experiencias maduren y que permita, en un clima de libertad, la eclosión de la energía transformadora que anida en sus colectivos.