

Ponencia<sup>21</sup>

# Prospectiva del desarrollo universitario en el siglo XXI

Prospective of the university development in the XXI century

Gilberto Alfaro-Varela\*

ISSN 1996-1642, Editorial Universidad Don Bosco, año 6, No.9, Enero-Mayo de 2012, pp.55-69  
Recibido: 9 de diciembre de 2011 Aceptado: 9 de febrero de 2012

Muchas veces podría uno pensar la prospectiva en términos casi esotéricos: decir qué es lo que vamos a adivinar del futuro. Pero en realidad, la prospectiva es todo pensamiento científico que trata de aprovechar los saberes de donde es construida la práctica y cuál es la base que tenemos para poder anticipar el trabajo que nos proponemos realizar. Es una manera en la que siempre deberíamos anticiparnos a lo que puede suceder con lo que tenemos que hacer. No podemos estar reaccionando a lo que está pasando. Cuando reaccionamos a lo que está pasando quiere decir que ya llegamos tarde. La universidad tiene suficiente capacidad de trabajo científico para poder pensar por anticipando lo que le corresponderá hacer y las consecuencias de lo que hará. ¿Cuáles serán las nuevas demandas de desarrollo?, o ¿qué se hará en términos de desarrollo, del pensamiento y de la economía de la sociedad? En ese sentido se está utilizando el término prospectiva, o sea cómo es que nosotros miramos al frente y anticipamos para generar en la sociedad las nuevas formas de trabajo. Debería ser la universidad la que marcara esa pauta y no la universidad esperar a que nos digan que hay que hacer para que nosotros se lo hagamos. Porque cuando se nos dice que hay que hacer para que se lo hagamos, ya llegamos tarde. Alguien ya inventó lo que nosotros debimos haber visto con tiempo.

---

21. Conferencia dictada en el marco del Tercer Taller Nacional denominado La Universidad del Siglo XXI, desarrollado por la Red Académica GUCAL XXI, capítulo El Salvador, celebrado el 9 de diciembre de 2011 en la Universidad Don Bosco, EL Salvador. Este es el texto de la conferencia el cual fue transcrito por Nelson Rubén Martínez Reyes y editado por el conferencista.

\* Profesor del Doctorado en Educación de la Universidad de Costa Rica. Correo electrónico: ralfaro2002@ice.co.cr

Para citar este artículo: Alfaro, Gilberto (2012), Prospektiva del desarrollo universitario en el siglo XXI. *Diálogos* 9, 55-69

Vamos a utilizar para referirnos a la prospectiva el manejar un carro como metáfora. Los que manejamos el carro en realidad lo que hacemos es prospectiva. Hacemos prospectiva porque, desde el sitio que asumimos en el carro, estamos siempre mirando al frente, viendo dónde vamos, anticipando qué podríamos encontrar en el camino, sin descuidar lo que traemos o vamos dejando atrás, para eso tenemos el espejo retrovisor que nos dice qué viene; pero también tenemos los espejos que nos permiten ver a los lados. Una persona que está manejando el carro, que no cuida los lados, que no ve atrás y que no tiene en cuenta hacia dónde va, es una persona que corre graves riesgos. Esta metáfora de la prospectiva la podemos aplicar para reflexionar acerca de la función que cada uno de nosotros tiene en la universidad, donde todos somos conductores de algo. El puesto que tenemos es el carro que nos han dado para conducir. Todos estamos en la posición de dirigir y por tanto de anticipar, de cuidar y de avanzar con las acciones que desarrollamos. Por eso podríamos decir que en nuestro trabajo estamos permanentemente cuidando el frente, los lados y atrás; pero también sabiendo el punto sobre el cual estamos. Desde ahí podríamos empezar a pensar en la prospectiva que hacemos y reflexionar en torno a qué están haciendo las universidades.

Para pensar en qué estamos haciendo, uno podría ubicarse, también metafóricamente, en la idea de ¿qué hora es en nuestra institución? Si vamos a viajar en ese carro de la universidad, tenemos que pensar a qué hora estamos arrancando cuando comenzamos el trabajo. ¿Qué significa la hora a la que se encuentra la universidad?, también metafóricamente, nos invita a pensar en diferentes horas. Muchas veces uno se pregunta ¿cuál es la hora más apropiada para sentirse seguro en la vida universitaria?, ¿cuál será la hora más apropiada para nuestra universidad?. Uno podría pensar “que bueno que estoy llegando a las doce” porque quiere decir que estoy bien adelantado. Pero también podría pensar “qué bueno que ya va a ser la una” o también podría decir “qué bueno que ya estamos a las seis”. Por ¿dónde debíamos de ir?, cuál sería metafóricamente la idea de cuál es el punto más adecuado para ese trabajo. A la hora de pensar en prospectiva, es importante ubicarnos en ese contexto.

Cuando nos pensamos y ubicamos en términos de la estructura universitaria, uno tendría que decir -¿qué hora es en su estructura organizativa?, ¿en cuál cuadrante del reloj estamos ubicados?. Cuando pensamos en la estructura y nos ubicados en el primer cuadrante –entre las doce y las tres–, uno diría que se trata de un tipo de institución que no necesita una estructura muy sofisticada, es una organización muy simple, posiblemente apenas empieza y hay mucho que recorrer. Pero si está entre las tres y las seis, uno podría decir que la organización cuenta ya con una estructura sólidamente establecida. Ya no es una institución que apenas está tratando de ver qué hace, sino una institución que tiene ya una forma claramente definida.

Pero si estamos después de la seis, tendríamos que pensar que la estructura a lo mejor ya deja de ser óptima. En esta lógica uno podría decir que hay muchas

instituciones, como nuestras universidades, de las que se puede afirmar que ya les dieron las seis. Metafóricamente uno diría ya le están dando las seis, es decir, su estructura está empezando a ser tan pesada, tan complicada que de pronto deja de funcionar y uno tendría que cuestionarse si no será esa una de las razones por las que resulta difícil de gestionar esa institución, ya que su estructura organizativa se convirtió en algo difícil de operar. Si en nuestro ejemplo metafórico estuviéramos después de las nueve, en realidad la estructura podría ser tan rígida e inflexible que ya no se puede hacer nada. Así, podríamos decir entonces que si tomáramos los segmentos del reloj al que nos hemos referido, como base para pensar acerca de nuestra universidad, cada caso puede ser diferente, uno esperaría poder decir –ojala no nos den las seis, ojalá estemos por ahí donde aún tengamos un margen para poder maniobrar–, esto es, espacio y formas de operar que permitan la creatividad y la flexibilidad para llevar a cabo la gestión.

Podríamos pensar también en la situación financiera, problema siempre de todas las instituciones, porque nunca hay suficiente. Pero, con lo que se tiene habría que pensar –¿qué es lo mejor que podemos hacer con esos recursos en este contexto y en este tiempo? A manera de ejemplo y aplicando esta lógica a experiencias personales alguien podría decir, -no tengo mucho dinero pero vivo holgadamente. Luego uno dice, –¿cómo hace para vivir holgadamente sin mucho dinero?. Bueno, es que hay que aprender a vivir con calidad sin tener que despilfarrar recursos. O sea hay una racionalidad en el uso de los recursos, para lo cual se requiere de nuevo pensar en la prospectiva: Para dónde vamos, de dónde venimos, qué elementos paralelos tenemos en la ruta que llevamos.

Si para el caso de lo financiero estamos en el cuadrante uno, podríamos decir que estamos en un estado financiero óptimo, que tenemos suficiente, hay recursos y hay mucho que hacer. Si estamos después de las tres, el dinero pareciera no ser problema, es posible que estemos ocupados en otras cosas porque no hay que preocuparse por esos detalles. Pero si estamos entre las seis y las nueve, la situación se empieza a deteriorar y uno diría –ya en lo financiero nos dieron las seis en la universidad y empezamos a tener problemas. Hay proyectos que ya no se pueden hacer, hay cosas que uno empieza a ver que resultan problemáticas. Si llegáramos a pasar las nueve, la situación financiera es grave y se está al borde de la quiebra. Cuando la universidad ya no tiene recursos, estamos a más de las nueve con serios problemas y es un sector del reloj la que no quisiéramos llegar, pero eso lo podemos anticipar si aplicamos principios de prospectiva.

Otro ejemplo, para cerrar el uso de esta metáfora del reloj, que nos puede decir dónde estamos para ver hacia dónde vamos es en términos de los productos que generamos al interior de nuestras instituciones universitarias. Cuando la universidad trabaja y genera productos que son aceptados en el mercado es cuando es temprano la universidad. Es cuando la gente valora lo que hacemos, la gente nos reconoce, la gente tiene sentido del valor de lo que generamos y

producimos. Cuando estamos después de las tres es posible que con una mínima inversión haya un máximo rendimiento. Es cuando hay una alta productividad dentro de la universidad, hay carreras que se generan, hay investigaciones que se desarrollan y los resultados pareciera ser que son de interés para los usuarios de esos saberes. Si estamos en el cuadrante tres estaríamos a punto de cumplir un ciclo y la producción es lenta y se empieza a deteriorar y es cuando decimos –antes que buenos que éramos y ahora que será lo que nos está pasando. Es como que los productos han perdido vigencia. Es como que la universidad empieza a sentirse pesada en términos de su capacidad para responder a las demandas de la sociedad y ya sus aportes no están llegando a donde tienen que llegar. Si estamos después de las nueve el producto deja de ser aceptado. Entonces uno se pregunta qué será lo que pasa, antes nuestros graduados eran reconocidos, las investigaciones que hacíamos eran reconocidas por muchas gentes y ahora resulta que ya no es así. Entonces empezamos tarde a pensar de manera diferente en los productos, y nos percatamos que nunca tuvimos un pensamiento prospectivo para analizar nuestro quehacer.

Por último, para cerrar esta parte de la presentación, apliquemos este modelo para reflexionar en torno a la organización. Una organización universitaria que anda temprano tiene una organización insipiente, apenas se está construyendo, entonces lo que tiene que hacer es seguir en esa línea, creando una cultura organizacional propia que le de identidad. Si se encuentra en cuadrante dos, es posible que ya requiera ajustes de tipo general, pero hay tiempo para hacerlos. Es cuando uno dice –Qué maravilla, estamos con muchas cosas que hacer y todavía tenemos posibilidad de seguir avanzando. Si estamos en el cuadrante tres, se requiere de una reorganización general y el tiempo apremia. Es cuando uno dice –Ya no podemos seguir en esta forma en la que venimos operando porque ya empieza el tiempo a jugar en nuestra contra y hay que apurar el paso. Cuando estamos en el cuadrante cuatro, la organización necesita de una reestructuración y racionalización con rapidez. Es cuando uno dice –hasta aquí, o cambiamos o ya llegaremos demasiado tarde.

Me parece que la metáfora de pensarnos en el marco de un reloj, ese controlador incansable del tiempo, nos ayuda a reflexionar acerca de nuestras instituciones y cada uno de nosotros tendría que ver qué hora es para diferentes componentes de su propia institución. No sé cuál sería la hora crítica para cada uno de ustedes, pero cuando uno estaba joven tenía límites de tiempo para regresar a casa, la hora crítica podía ser cuando le decían –que no den las diez, con lo cual le querían decir que para esa hora ya debería estar en la casa. Para otros, a lo mejor las diez era el tiempo de iniciar el regreso, eso posiblemente depende de la edad y de la cultura en que a cada uno le corresponde crecer. Pero sí creo que es importante pensar en nosotros y en cada una de nuestras organizaciones para tener idea de, por qué hora andamos en cada una de nuestras actividades, por qué hora andamos en la organización, en los recursos, en la planificación y poder definir cuáles con límites aceptables para seguir

funcionando con sentido. De pronto empezamos a sentir que la institución se nos vuelve pesada, ya no producimos lo que nosotros queríamos y desde esa perspectiva se requiere cuestionar a la institución y a nosotros mismos como sus constructores.

Esto me lleva a plantear que como universitarios no podemos dejar de pensar en la esencia de la universidad, ¿para qué es la universidad?. Muchas veces se podría pensar en la universidad como una fuente de trabajo, ¡qué bueno que hay universidades porque muchos tenemos trabajo!, pero la universidad no es una fuente de trabajo. Si la universidad se convierte solamente en un lugar de trabajo, ha perdido la esencia de su ser, pues esa no es su función en la sociedad. Desde su inicio, la universidad se propone la búsqueda de la "verdad" y la formación integral de personas a través de la ciencia para que sirvan a la sociedad; búsqueda de la verdad, no como última cosa que pueda hacer, sino como una explicación razonable y razonada de lo que está pasando en el mundo que le corresponde vivir, de cualquier cosa que pueda pasar, de los problemas prácticos y de los problemas científicos, esa parece ser la función que tiene la universidad. La universidad es el espacio abierto y libre donde se puede discutir esa "verdad" como explicación más cercana a lo que está pasando. No podemos perder esa esencia del ser universitario, aunque tengamos mucho trabajo, aunque tengamos mucho que hacer, sí no logro que lo que yo estoy haciendo contribuya a una mejor comprensión de lo que está pasando en el entorno, en realidad estoy haciendo un trabajo pero no estoy contribuyendo a hacer mejor universidad. Creo que ese sentido tenemos que valorarlo y tenerlo presente para poder dirigir nuestras acciones. Si no lo hacemos, tenemos la tendencia a ser productivos como lo sería una fábrica, si producimos más, tenemos más, pero cualquiera podría hacer eso, no se necesita ser universitario.

En una ocasión cuando evaluaba proyectos universitarios pregunté –¿hay alguien que haga lo que usted hace, mejor y más barato? Un profesor, no se sí por equivocación, me dijo: –sí, esto que yo hago aquí en la universidad, puede hacerse mejor y más barato en un lugar fuera de la institución. Yo le dije –entonces eso no es para la universidad, si eso se puede hacer en otro lado, mejor y más barato que lo hagan allá. Lo que no se puede hacer en otro lado, lo que sólo se puede hacer en la universidad, lo hacemos nosotros, lo hacemos aquí con la calidad que corresponde. En este sentido tenemos que ser rigurosos, tener claridad de qué es lo que le compete a la institución universitaria como actividad única. Es productora de conocimientos, es buscadora de mejores explicaciones cada día. Es constructora de mejores formas de relacionarse en el entorno en el cual estamos. Lo otro se puede hacer en otros lugares.

Tenemos que ponernos críticos con nosotros mismos cuando queremos hacer prospectiva. No podemos sentarnos y decir ¡qué cómodo que está mi carro!, ¡qué claro que está el parabrisas! y de aquí en adelante adónde me voy a ir. Tenemos que dudar del carro en el cual estamos; tenemos que sentarnos en el

carro, abrir la puerta, volvemos a bajar y asegurarnos de que todo está bien, que sus neumáticos están bien, que sus puertas están bien cerradas y cada cosa del carro está bien. No podemos confiar y decir –este carro es último modelo no hay problemas, bueno pero si ayer se paró en algún lado, se pinchó una llanta, va a tener problemas. Mejor dudemos del carro.

Mario Bunge, en algún momento llamó la atención sobre las universidades, y decía entre otras cosas que:

1. hay un gran riesgo en las universidades por la escasa productividad de conocimiento nuevo. Cuando traigo a colación esta referencia a la poca productividad es para que pensemos en universidades en términos genéricos, no necesariamente la mía, aunque tengo que dudar también de mi universidad. Ojalá al final de cada año cada persona que es parte de la institución pudiera hacer un recuento en el que logre registrar qué fue lo nuevo que hizo en la universidad ese año. Podemos haber hecho muchas cosas, pero si eso que hicimos ya la sabíamos el año anterior, uno tendría que dudar de si aportamos algo nuevo a la institución y a la sociedad. Ese curso que dimos, ¿qué elementos nuevos aportó para que los estudiantes lograran aprender lo que los anteriores no pudieron porque ese conocimiento no existía?. Tenemos nosotros que dudar de si lo estamos logrando, hacer el recuento que nos indique, aunque sea en una mínima parte que desarrollamos una metodología diferente, construimos unos instrumentos diferentes, abordamos teorías diferentes, cuestionamos lo que hacemos desde una perspectiva teórica alternativa y eso nos llevará a evidenciar que hicimos algo nuevo en la universidad.

2. Otro problema es que hay ausencia de dedicación exclusiva al pensamiento universitario. Todos estamos haciendo muchas cosas, y hay poca gente pensando constantemente en eso que a la universidad le corresponde pensar. Eso nos genera a veces problemas en la vida universitaria, porque podemos andar hoy aquí, mañana allá y uno dice –en dónde estoy aportando más, o a quién estoy aportando más. Uno podría estar en diferentes lugares pero siempre pensando como universitario. Que no se nos quite lo universitario dondequiera que estemos. A veces uno podría decir, –soy profesor universitario y además tengo un negocio, pero que el negocio sea de tal calidad porque lo hago bajo los principios con que me rijo como profesor universitario. Qué nada me impida hacerlo con ese nivel.

3. Por otra parte se podría afirmar que en la cultura universitaria existe feudalismo en las cátedras. Una de las cosas que más nos afecta en la vida universitaria son los feudos en las cátedras, eso nos limita. Cuando soy dueño de un feudo, genero problemas para que otros no sean

parte feudo porque yo soy el único que puede opinar sobre esto. Nos encontramos con feudalismos en todos los aspectos. Esos feudalismos en realidad nos generan demasiados problemas para la producción de nuevos conocimientos. Si mi área de formación es la educación química y pienso que de educación química sólo yo puedo hablar y no lo puedo relacionar con un sociólogo por ejemplo, porque el sociólogo no tiene nada que ver con mi visión acerca de la educación química, el que se limita en primer lugar soy yo, y luego le impido al sociólogo trascender su disciplina. Lo que tenemos que pensar es que educadores químicos y sociólogos deberíamos estar atendiendo problemas no sólo de la educación química y la sociología, sino problemas integrales de la sociedad. ¿Qué podemos hacer, un educador químico y un sociólogo para entender un problema de la sociedad? Ahí romperíamos los feudos de la educación química y la sociología y nos centraríamos en atender el problema de la sociedad que juntos podríamos resolver. Pero muchas veces decimos, –Yo voy metafóricamente en el carro de la prospectiva a resolver hoy el problema de la educación química, y mañana que venga el sociólogo pero no en el mismo carro. Eso nos genera problemas para la construcción de una visión de universidad que se renueva y que construye nuevas formas de generación de conocimiento.

4. Por otro lado, tenemos xenofobias académicas. Dice Mario Bunge que la xenofobia académica es un serio problema. Pensemos en la xenofobia como ese problema que lo vemos a nivel social, pero que cuando lo llevamos a los términos académicos nos dice qué tipo de discriminaciones hacemos y que ethos generamos entre especialistas de diferentes áreas, por ejemplo químicos y sociólogos, químicos y matemáticos, químicos e historiadores porque consideramos que no tenemos nada que ver el uno con el otro. En estos casos no faltará quien diga –Si usted viene y se sienta en la mesa en que estoy, yo me levanto y me voy porque no tenemos nada que ver uno con el otro. Esto pareciera ser demasiado fuerte, pero creo que muchas veces ocurre, si no es que para excluir cambiamos de conversación para que no sepan de lo que hablamos. Ese comportamiento es propio de prácticas culturales permeadas por sentimientos xenófobos.

5. La atomización de unidades independientes como mecanismo de organización institucional. Algunas universidades hoy día han ido reduciendo e integrando unidades, pero a costas de mucho sacrificio y sufrimiento de aquellos que creen perder sus espacios personales de poder. Pensar en químicos y biólogos trabajando por separado cuando es evidente que la bioquímica tiene mucho más que aportar que la química o la biología solas, nos lleva a pensar en la necesidad de replantearnos la organización de nuestras unidades académicas en las universidades. La físicoquímica tiene mucho más que aportar, las

ciencias sociales integradas tienen muchas o mejores oportunidades que sociólogos y antropólogos trabajando por separado. La atomización no nos beneficia, más bien reduce el potencial de desarrollo institucional.

6. El elitismo es otro factor que requiere ser pensado por su influencia en la construcción de prácticas académicas que limitan el desarrollo de las universidades y de la sociedad. Cuando la universidad se ve como un espacio que es para unos cuantos, quienes participan en ella se piensan siempre como los elegidos y tienden a discriminar a los demás. Estas instituciones siempre tendrán que ser para unos cuantos, porque la universidad no tiene cabida formal para tanta gente, pero es tarea de la universidad promover prácticas académicas de enriquecimiento a la sociedad para identificar y desarrollar el talento humano, no importa de donde vengan ni el nivel educativo que tengan. Si el talento está, la universidad debería favorecer su desarrollo al máximo. Tendríamos que buscarlo en cualquier parte, no porque es el hijo de . . ., sino porque es el ciudadano de . . ., y todo ciudadano tiene derecho a una educación de la mejor calidad. Ahí veríamos a la universidad jugando el rol transformador en la sociedad: cuando el talento se desarrolla con mirada universitaria.

7. Otro aspecto que señala es la indiferencia estudiantil hacia los valores académicos. Los estudiantes se supone que vienen a la universidad porque les interesan los altos valores académicos pero muchas vienen a la universidad porque no hay otra cosa más que hacer, o porque es como lo elegante haber ido a la universidad; pero no a ocuparse de la gestión ni de la calidad académica que es lo que la universidad espera. Muchas veces tenemos estudiantes en la universidad a quienes no les hemos enseñado a ser estudiantes universitarios. Ser estudiante universitario es ser un pensador con los pensadores universitarios, no un receptor de clases, un receptor de cursos, una persona que se sienta a que le dicten un curso. Es una persona que viene a trabajar en un curso, a producir conocimiento con los profesores que tiene y eso se aprende. Siempre recuerdo casos de estudiantes que decían –en mi familia nunca nadie fue a la universidad. Entonces cómo podría saber lo que es ser un estudiante universitario si en su familia nunca nadie fue a la escuela y él es el primero que viene a la universidad. La universidad le tiene que enseñar cómo tiene que ser estudiante universitario. Por eso los programas de vida estudiantil no deben centrarse solamente en atender a estudiantes que tienen problemas económicos, sino que deben ocuparse de atender a todos los estudiantes para ver cómo aprenden a ser estudiantes universitarios de calidad, para eso hay que aprender y no se aprende de un día para otro, hay que aprender progresivamente conforme se va viviendo ese proceso.



8. Otro problema puntual es la poca investigación aplicada que se realiza en los contextos universitarios. Hablamos de universidad como centro de producción de conocimientos, pero uno encuentra poca investigación aplicada a cosas concretas en las que uno diga –aquí la universidad contribuyó a resolver esto. Tendríamos nosotros que replantear muchas ideas en torno al trabajo que nos corresponde hacer en este tipo de instituciones.

9. Desvinculación de los programas con el mercado de trabajo, no para pensar que reaccionamos al mercado de trabajo, sino que le generamos pensamiento al mercado de trabajo. ¿Qué podríamos estar haciendo? En una conferencia en Panamá, un profesor decía, –por qué mis estudiantes no se piensan nunca generando la nueva empresa que hay que construir en este país, sino se piensan en la empresa que vendrá para yo ir a trabajar a ese lugar. No nos ponemos a pensar en qué haría este país si tuviera capacidad para trabajar con los recursos que tiene, de qué manera se podría convertir en la mejor empresa del mundo. Generalmente pensamos –viene la empresa tal y preparamos a la gente para que hagan eso, pero eso es un pensamiento que generamos nosotros en la universidad no es casual.

10. Pocos proyectos se vinculan con la empresa o el Estado. Muchas veces la confrontación universidad-Estado ha estado presente y creo que la universidad y el Estado deben trabajar juntos, porque en esta confrontación ambos han sido grandes perdedores. Es la universidad la que debería estar marcando pauta de pensamiento de cómo se desarrollan los países. La universidad está ahí para hacer eso. Las universidades estatales y privadas tienen oportunidades de contribuir al desarrollo del Estado en términos de la calidad de su gestión. El caso de la universidad de Harvard que, siendo una universidad privada, es una de las universidades que más fondos recibe del Estado para hacer investigación porque hace las mejores propuestas al Estado de cómo debería hacer las cosas. El Estado lo que anda buscando es quien les hace eso. Yo recuerdo de Costa Rica en una ocasión, la universidad ofreciéndole al Estado hacer muchísimas de las cosas que el Estado contrataba, incluso a nivel internacional, para poder desarrollar. Recuerdo también decir –por qué no lo hacemos nosotros, y al Estado decir –es porque no confiamos. Las propuestas eran mucho mejores que las propuestas que venían de afuera porque conocíamos el contexto. Pero la gente tiene prejuicios de que a lo mejor la universidad no lo puede hacer. Pero no nos hemos animado tampoco a hacer la mejor propuesta al Estado para decir aquí está.

11. Las tesis poco abordan los problemas relevantes de la sociedad. Esa es una crítica que se hace generalmente a las universidades. Los

estudiantes tienen que hacer una tesis sobre qué, ahí que vean ellos sobre qué, pero que hagan la tesis. Lo que hay que preguntarse es ¿qué relevancia tiene?

En síntesis, somos los universitarios los que tenemos que estar evaluando permanentemente para poder darnos cuenta si estamos atendiendo los problemas sociales relevantes en el momento en que nos encontramos y más si nos anticipamos a los problemas que se pudieran presentar a futuro de seguir con las prácticas de vida que llevamos.

12. Estos elementos planteados nos llevan a pensar en las debilidades en las que se tiende a caer. cada vez que buscamos modelos salvadores. Es una tendencia decir: no nos funciona esto pues busquemos otro, busquemos otro, y en cada período de rectoría buscando un nuevo modelo. No hay una trayectoria para decir miremos atrás, a ver qué se ha hecho, qué existe, qué tenemos, qué cultura organizacional tenemos para reconocer que esta universidad tiene un rumbo, esta universidad tiene una experiencia, esta universidad tiene un capital cultural acumulado a lo largo de años que tenemos que potenciar. En ese sentido tenemos que tratar de superar esa búsqueda de modelos salvadores cada vez que aparece una persona nueva. Ahora apareció una persona, ahora vamos a ver si esa persona nos da el modelo a seguir. Realmente esta persona tiene que venir a contribuir a lo que es un proyecto de la institución en la cual nosotros tenemos mucho que dar.

13. La excesiva planificación y la poca inversión en los recursos para la ejecución es uno de los grandes problemas que tiene la universidad. A veces caemos en una planificación de la planificación de la planificación y cuando uno va a ver dónde están los recursos para ejecutar, los recursos nunca están, nunca se pensó que había que tenerlos. A veces es preferible planificar moderadamente y tener los recursos y lo que planificamos lo hacemos. Una de las experiencias que tuvimos en los proyectos de UNICAMBIO, cuando revisábamos a nivel latinoamericano ¿cuál es el gran problema? Usted va a una universidad y pregunta cuántos planes tiene y tiene infinidad de planes, pero usted pregunta cuántos se han ejecutado y dicen muy pocos. ¿Por qué se ejecutan pocos? Porque los recursos no estaban. Así que hay que pensar en qué planificamos y si tenemos el recurso para desarrollarlo. Sería preferible entonces pensar qué es lo que podemos hacer bien con el recurso que tenemos y no planificar con lo que no tenemos. Planifiquemos con eso que tenemos y luego progresivamente vamos incorporando más proyectos.

14. La tendencia a renovar planes curriculares, fortalecer la investigación y tener bibliotecas actualizadas. Otro gravísimo problema que enfrentamos es la tendencia a decir que el plan está desactualizado y necesitamos un plan nuevo. ¿Qué hay que hacer para tener un plan nuevo? Hágase un estudio del mercado, hágase esto, hágase lo otro. Pero pasan dos años en el estudio de mercado luego un año más, son tres, haciendo el plan y luego lo ponemos en práctica. Luego cuando el estudiante se gradúa han pasado diez años, y el estudio de mercado se hizo para este año. O sea un estudiante que llega a graduarse lo hace con una carrera que tiene diez años de desfase, ¿Por qué? Porque de pronto estamos en esa tendencia a cambiar lo que nosotros ya sabíamos que se podía hacer de otra manera más simple pero que lo hicimos más complicado. Es esa tendencia a renovar planes curriculares y no hemos formado mejor a los profesores. Los profesores vienen igual a dar el mismo curso que daban siempre, lo único que cambió fue el lugar en el plan curricular. Porque el profesor dice –ese era mi curso y ese curso yo lo sigo dando con la misma bibliografía que tenía y con la misma visión que tenía. Eso en realidad no contribuye mayor cosa. Tendríamos que pensar qué es lo que nosotros podemos contribuir con lo que tenemos para hacerlo de la mejor manera en el tiempo que se requiere.

15. Se habla de investigación pero poco se hace investigación. Decimos que la universidad es universidad porque hace investigación. Hay universidades que podrían ser llamadas “colegios técnicos grandes” porque hacen mucho trabajo, pero ¿la investigación de soporte dónde está? Nosotros tenemos que fortalecer la investigación con mejor fundamentación teórica de lo que hacemos para poder llegar a donde hay que llegar. Pero lo tenemos que hacer nosotros porque si no lo hacemos nosotros hay gente que lo va a hacer en otro lado y la investigación se hace en otro lado y no en la universidad.

16. Hay un exceso de reglamentos por cumplir y hay poca productividad. Si ustedes se ponen a ver el tiempo que invierten en asegurarse que el reglamento se cumpla, se da uno cuenta que ese tiempo hubiera sido mejor utilizado si se pusiera a trabajar en otra cosa y no a verificar el cumplimiento del reglamento.

¿Cuáles son los cuestionamientos a la pertinencia de la universidad? Hay incapacidad de responder a la globalización de la economía, a la sociedad del conocimiento, en lo productivo, comercial y educativo. Es como que de pronto decimos pesa mucho la universidad para poder atender a esto. Y no tenemos que ser reactivos ante eso, tenemos que ser proactivos y decir --esta es la universidad y esta es la propuesta innovadora, pues la universidad tiene capacidad por su conocimiento de la realidad para anticipar lo que podría pasar.

Hay poca capacidad de contribuir al desarrollo sostenible y reducción de la pobreza. No sé si ustedes han tenido la oportunidad de ver el último Informe del Estado de la Región, se ha presentado en toda la región en diferentes lugares. Cuando vemos el estado de la región uno dice –¿cómo es que estamos en esta situación?, ¿dónde está reflejado el aporte de las universidades? Pareciera ser que es tan poco el aporte que la región entera está en una crisis terrible. Ya no deberíamos estar pensando nosotros en esa capacidad para el desarrollo sostenible. Qué es lo que tenemos que hacer, cómo podemos las universidades anticiparnos y contribuir. Esa tarea es nuestra y tenemos que verla allá lejos para decir allí tenemos que ir nosotros.

El exceso de creencia en el mito de la perfecta racionalidad. Todo en la universidad tiene que ser perfecto racionalmente y perdemos de vista la parte que no se puede controlar, la parte que debemos dejar al margen, decir aquí no se puede prever todo. Hay que actuar en los momentos según las circunstancias en las que estemos, pero hay que actuar. El problema es que si no estaba planificado a la perfección no se puede hacer, sí no estaba en el plan no se puede y si no estaba escrito no se puede. En realidad hay muchas cosas que van a surgir que nosotros tenemos que tener la flexibilidad suficiente para poder operar en ese mundo de la universidad, que es un espacio de pensamiento y el pensamiento no tiene fronteras ni tiene barreras. En el momento que le ponemos barreras lo limitamos y dejamos de crear espacios para eso.

¿Cuáles son las expectativas vigentes sobre la vida universitaria? Primero es que la expectativa debe contribuir a la formación integral de buenos profesionales, no solamente de profesionales, sino de buenos profesionales. Es decir, que la gente sienta que no sólo se es un profesional, sino que se diga yo soy un graduado de la Universidad de El Salvador, soy graduado de la Universidad Don Bosco, soy graduado de cualquiera de las instituciones nuestras que digan en ese campo nosotros somos buenos o excelentes profesionales. Buen profesional no significa que se limita a la carrera en la cual se formó, y digo limita para decir que es tan amplio que uno podría decir que es eso. Es que tiene la sensibilidad suficiente como ciudadano para asumir la responsabilidad que le compete ante las situaciones de la vida, sabe de eso pero sabe con compromiso, sabe con responsabilidad, tiene los principios éticos propios de un profesional universitario y no de un mercader del conocimiento. Un profesional se precia de la ética con la que maneja su saber.

Tiene que anticipar las demandas de la sociedad más que formar valores per se. Cuando se dice esta carrera pretende atender la demanda de hoy día, yo digo ya mañana cuando se gradúe, este estudiante estará desactualizado. Tenemos que anticiparnos y decir –en esta línea, las tendencias de desarrollo ahora son estas, ya a diez años plazo a quince años plazo, lo que va a estar ocurriendo es esto y nuestros estudiantes estarán preparados. El gran problema que tenemos cuando uno dice en la educación hay tantos docentes dando

clases para el siglo pasado que uno se asusta. Hay tantos médicos operando en el siglo pasado que uno se asusta. Hay tantos ingenieros construyendo carreteras del siglo pasado, de ancho y de grueso y de todo lo que tengan que ponerle a la carretera que eran para el siglo pasado. La cantidad de carros que van a estar en este lugar funcionando en el año dos mil veinticinco, en el año dos mil cincuenta son muchos más que esos y la carretera se hace para el año dos mil quince.

Desarrollar un pensamiento, la actitud, los valores, los métodos propios de la disciplina. Un estudiante que se gradúa en nuestras carreras, no solamente sabe del contenido, sabe de los métodos propios de la disciplina con la flexibilidad para ser capaz de transformarlos según las circunstancias en las que está. Pero requiere la actitud apropiada para poderse enfrentar a la diversidad en la cual le tocará trabajar en el futuro. Además tiene los valores y la ética propia de su disciplina.

¿Qué tiene la universidad entonces? en esta visión prospectiva la universidad tiene que buscar un horizonte de largo alcance. No verse en el día a día, no pensarse que trabajamos para mañana. No pensarse que hago trabajo para la gestión en la cual estoy. Cuando pensamos que hago el trabajo para la gestión en la cual estoy, reducimos el potencial que tiene la universidad para verse a cincuenta años plazo diciendo que buena fue la gestión del año dos mil diez, del año dos mil quince porque marcó pauta para que la universidad se desarrollara. Esa es la visión que deberíamos estar pensando.

Tiene que haber una articulación interdisciplinaria de todo su quehacer. La xenofobia debe desaparecer de la universidad y deberíamos estar articulando y fluyendo de una cátedra a otra para decir cuál es el aporte que estamos dando, cómo es que estamos contribuyendo a la formación integral del estudiante, que diga tan importante es un historiador como un sociólogo, químico o matemático. Son tan importantes todos para poder atender las problemáticas de la sociedad. Pero no pensar lo que normalmente uno encuentra en las universidades que dicen es que la carrera más importante que tenemos en la universidad son las ingenierías y después de las ingenierías tenemos esto y por último tenemos esto. ¿Qué sentido tiene eso? O somos universitarios todos o no estamos en una universidad, sino estamos en un lugar que lo que hace es clasificar según otros intereses. Esa articulación interdisciplinaria es una tarea que nosotros tenemos que asumir, visualizar y potenciar en el ámbito en el cual estamos trabajando.

Otro elemento es la valoración integral de la cultura para hacer vida intensamente. Las universidades son centros de construcción de cultura. Si no son centros de construcción de cultura, son institutos de entrenamiento profesional. Cuando una universidad se convierte en un instituto de entrenamiento profesional, deja de lado su naturaleza, su esencia de vida universitaria, que es la construcción y la transformación de la cultura de los pueblos. Esa es la responsabilidad que

nosotros tenemos. Es ahí hacia donde tenemos que estar apuntando nuestra mirada.

Entonces para cerrar podemos señalar algunos elementos esenciales de desarrollo prospectivo.

1. El vínculo ciencia y sector productivo es la universidad la que mejor lo puede hacer.

2. Las nuevas generaciones que requieren capacidad para poder dar cuenta de esa relación ciencia-producción es en la universidad donde lo pueden aprender.

3. No podemos esperar a que cuando los estudiantes se gradúen vayan a ver para que sirve, la universidad tiene que ser el espacio donde el estudiante está formándose con esa visión. Y con esa visión ética de la ciencia, con esa responsabilidad del científico que piensa en la sociedad, no del científico que piensa en la gotita que echa al tubo de ensayo para ver si cambia de color. Eso lo puede hacer cualquiera. Estamos interesados en formar al científico que piensa en la responsabilidad ética que tiene a la hora de desempeñarse en la sociedad.

4. La flexibilidad curricular. Me parece que es un ámbito en el cual hemos de trabajar con muchísimo vigor. La flexibilidad curricular implica poder ser copartícipe del valor que tienen las demás disciplinas que debería estar presente en nuestros campus. Jamás puede uno pensar que una carrera universitaria puede ser suficiente para saber todo lo que se tiene que saber, pero si suficiente para poder interactuar y compartir con gentes de diferentes áreas de las que uno dice que importante que es lo que los demás hacen; porque no hay nada peor que un profesional universitario arrogante que diga lo que yo sé es lo único que vale, porque se pierde la esencia del ser universitario.

5. Las alianzas con la empresa, con los Estados y con otras organizaciones. No podemos pensar la universidad aislada; la universidad tiene que verse en el futuro construyéndose con otros. Es con otros y en otros con quienes, mirando al lado, mirando atrás y al frente podemos de manera prospectiva trabajar de forma colaborativa.

Como conclusión, creo que en este sentido tenemos que pensar de frente el futuro tan alto y tan lejano como podamos. Hay que ver adelante. No solamente adelante en plano, sino también adelante en alto, tenemos que ponernos metas más altas que sólo aquellas del período de tiempo que estamos trabajando, en el curso que estoy dando. Este curso que estoy dando, es la base para que cinco años después cuando un estudiante esté en una maestría, en un

doctorado, tenga las bases para poder desempeñarse adecuadamente, la formación profesional que está en ejercicio tenga la base para seguir adelante.

De lado, los ojos tan diversos como podamos para interactuar. Al lado de nosotros tenemos universidades, instituciones, sociedad, que tenemos que ir monitoreando para ir viendo qué es lo que están demandando y que posibilidades tenemos de ubicarnos con ellos.

Detrás, la experiencia diversa que tiene la universidad. Tenemos que recuperar las experiencias que tenemos. Es muy común perder la experiencia, subvalorar la experiencia, pensar que ya eso pasó. Nada de lo que pasó, pasó en vano, pasó porque alguien creyó que eso valía la pena en ese momento. Tenemos que ver cuáles eran las circunstancias y cómo lo podemos aprovechar.

El piso en el que estamos. Qué es lo que hacemos hoy día que ya lo podemos empezar a transformar, y para eso no hay que pedirle permiso ni al director, ni al vicerrector ni al rector. Qué tanto nosotros como profesores universitarios, como funcionarios universitarios tenemos capacidad para transformar como actores sociales, como actores académicos de la institución para lo cual no se necesita pedir permiso. Simplemente es mi responsabilidad profesional la que me dice –esto no puede seguir siendo igual, la producción de conocimiento que tengo en mi área ha estado reducida porque yo no he tomado la decisión que a mí me tocaba tomar y que no se necesita pedir permiso a nadie. La gran riqueza de los universitarios es que hay tanto que podemos hacer sin pedir permiso que podríamos pasar creando todos los días y que la gran maravilla es cuando al final del año tenemos un informe y se dice si todo esto hice, el rector va a decir y a qué horas le pagamos por eso. Y decir, no, ese era mi trabajo, era ser creativo, era producir, era ver más allá. Eso es trabajo universitario y eso es tener visión más lejos que el día de hoy. Esa es tarea fundamental nuestra.

Pensar en prospectiva es pensar en responsabilidad de la universidad. Pensar en prospectiva es pensar la rigurosidad de nuestro trabajo. Pensar en prospectiva es darnos cuenta que somos creadores de un mundo mejor, para mejores sociedades en el mundo, en nuestra región y en nuestra propia institución. Una institución que se ve a futuro es una institución que se ve fresca, que se ve creando, que se ve temprano en su reloj. Es una institución que anda en las horas que tiene que andar.