

Montevideo, 18 de octubre de 2013.

Sr. Decano de la Facultad de Ingeniería.
Dr. Hector Cancela

Como ya lo hemos acordado, no se renovará mi cargo de asistente académico cuyo vencimiento será en diciembre de 2013.

Mi alejamiento está motivado -como usted sabe- por razones de salud y por considerar que ocho años como asistente académico son suficientes. De manera que este informe es también mi despedida como asistente académico.

Comencé en mayo de 2005 con el Decano Ismael PiedraCueva dedicado principalmente a la enseñanza de grado, participando, entre otros ámbitos, en la COPE. También fui asignado en tareas de coordinación con la Unidad de Enseñanza y la Unidad de Recursos Informáticos de la Facultad.

Luego, en el segundo semestre de 2010, con el Decano Hector Cancela, fui asignado -principalmente- a la enseñanza de posgrado.

En estos años, se crearon las funciones de Director de Carrera (2007) y Director de Posgrado (2012) de la Facultad. Considero que ambas funciones significaron un paso adelante en la calidad de la gestión académica de la Facultad. En lo personal, me siento comprometido con estos avances. Pero, para ser sincero, creo que son como dos gotas de agua en el desierto.

Quisiera aclarar que mi apoyo a esta clase de cargos remunerados dedicados a la gestión académica no significa subestimación alguna al cogobierno universitario. Mis problemas no están con el cogobierno sino con las formas de dirección y administración basadas en órganos colegiados, como, por ejemplo, el Consejo de nuestra Facultad.

Mi problema no es, claro está, con los miembros de nuestro Consejo, entre los que se encuentran amigos y compañeros de muchos años. Simplemente, no creo que el colegiado sea un formato adecuado para la gestión universitaria.

No tengo dudas que el Claustro debe ser -básicamente- como es. No es un órgano de gestión; es un órgano de política académica.

¿Deberíamos eliminar el Consejo y dejar solo al Decano con sus asistentes y las comisiones asesoras (CAG, COPE, CAP, etc.)?

No necesariamente, un órgano colegiado como el Consejo de Facultad podría ser un órgano de contralor de lo actuado por el Decano. Es decir, controlar al Decano, no por lo que va a hacer, sino por lo actuado, por lo que ha hecho. Asesorar, reglamentar, evaluar la actuación del Decano pero no dirigir o administrar la Facultad.

Durante estos ocho años como asistente he podido verificar lo engorrosa e impredecible que es la gestión académica cuando se basa en una estructura de órganos colegiados (Comisión de Instituto, de Carrera, Consejo de Facultad, CDC) apoyada por una suerte de secretarios académicos con limitadas atribuciones (Director de Instituto, de Carrera, Decano, Rector).

La dirección y administración basada en órganos colegiados produce un perverso espejismo: parece ser la forma más democrática y participativa de gestionar un servicio universitario y, en la realidad, es la forma más efectiva de paralizarlo. La dirección colegiada tiene grandes dificultades para impulsar un cierto proyecto académico. Lo que suele hacer es ejecutar partes de diferentes proyectos mezcladas de manera aleatoria y caótica. El resultado final no parece ser ni muy democrático ni participativo. Y por lo general, no favorece a los más débiles.

¡Pero se hacen muchas cosas positivas en la Facultad!

Sí, claro, a pesar de las administraciones colegiadas, los universitarios (incluyendo a los propios miembros del Consejo), muchas veces con formas innovadoras de cogobierno, han hecho maravillas para sortear los pantanos y salir adelante con sus proyectos.

El cogobierno universitario es un instrumento poderoso y efectivo y, en ciertos casos, logra avanzar a pesar de las administraciones colegiadas. Pero esto requiere *know how*, costos y esfuerzos adicionales que no siempre están disponibles. Sobre todo para los más débiles.

Yo viví de cerca este tipo de experiencia en el InCo, en épocas muy

difíciles, en donde salimos adelante gracias al increíble ingenio, compromiso y buena voluntad de egresados, estudiantes y docentes para escapar de las trampas de las administraciones colegiadas y sacar al InCo de su crisis. Es decir, salimos adelante gracias al cogobierno universitario.

¡Pero las administraciones colegiadas aseguran que no haya concentraciones excesivas de poder en las manos de unos pocos (docentes)!

Esta es la peor de las ilusiones. La más engañosa. Las administraciones colegiadas tienden a dispersar el poder debido a las dificultades naturales de su funcionamiento. Esto genera -constantemente- espacios de poder que terminan escapando a su control efectivo.

¿Ejemplos? Hay muchos en la Udelar. Creo que el más interesante, por sus resultados positivos, es el PEDECIBA. En algunos de los documentos fundacionales del programa se explicaba que una de las razones de su creación era facilitar el desarrollo científico evitando las dificultades que la administración colegiada de la Udelar suponía. Para el InCo, el PEDECIBA fue indispensable en la década de los 90.

Otro ejemplo es la gestión de las unidades de Facultad (UEFI y URI). Se gestionan con un director (docente). No hay administración colegiada. Tampoco hay cogobierno. Aclaro que esto no supone la menor opinión sobre el desempeño de sus directores. Hablamos de modelos de gestión, no de personas.

Por otra parte, las estructuras de direcciones colegiadas no son fáciles de evaluar. ¿Cómo evaluamos, luego de cuatro años, lo actuado por el Consejo de la Facultad?

No podemos. Simplemente no podemos. No tiene sentido, es un órgano impersonal. No hay responsables. Tampoco podemos evaluar al Decano exceptuando su función como representante del Consejo, o si cometió faltas a las normas o delitos. En definitiva, el Decano ejecuta lo resuelto por el Consejo.

Formalmente hablando, por ejemplo, el Decano Cancela no es responsable, para bien o para mal, de la creación de la función de Director de Posgrado ya que fue el Consejo quien resolvió su creación.

¿Es tan difícil cambiar el modelo de gestión universitaria basado en colegiados?

Creo que la mayor dificultad está en separar el concepto de dirección y administración colegiada del de cogobierno universitario.

El día que lo logremos, podremos desplegar toda la fuerza que la idea del cogobierno posee. Los órdenes, sus agrupaciones, las organizaciones gremiales, podrán concentrarse en la política universitaria, en los temas centrales del (co)gobierno universitario, evitando agotar el limitado tiempo disponible en procesar expedientes que, en su inmensa mayoría, son pura gestión administrativa.

Yo sueño que, algún día, podamos elegir entre varios candidatos a Decano, cada uno con su programa de gobierno para la Facultad y sepamos que aquel que sea designado por el Claustro podrá, con su equipo, con los órganos de cogobierno asesorando y controlando, ejecutar plenamente su programa. Y, a los cuatro años, podremos evaluarlo y decidir si ha sido bueno o malo. Si ha respondido a las expectativas de los órdenes o las ha defraudado. Y entonces actuaremos en consecuencia.

Pero volviendo a la realidad, no quisiera concluir esta despedida sin hablar del equipo de Decanato. En estos ocho años, tanto con Ismael como con Hector, ha sido un placer trabajar con el Decano y el equipo de asistentes. Las reuniones de los jueves han tenido siempre un contagioso clima constructivo, de buen humor y de mucho cariño a la Facultad. Me retiro orgulloso de haber participado de estas reuniones.

De Yeni a Camila, la relación con los funcionarios ha sido, también, excelente.

Por todo esto agradezco al Decano Hector Cancela y a su equipo por haberme permitido trabajar en un ambiente tan positivo.

Juan José Cabezas